

# POWER / SHIFT

Medienmacht neu verteilen



**Wem gehört  
die Macht?**

**Wer führt?  
Wer fehlt?**

**KI als  
Machtfaktor**



# EDITORIAL

**Power/Shift ist eine Intervention. Und zugleich eine Einladung, sich eine andere Medienwelt vorzustellen und sie zu gestalten.**

Es begann mit der Ungeduld über eine Branche, die sich seit Jahrzehnten mit zu wenig Wandel zufriedengibt: In Redaktionen und vor allem in den Chefetagen der Medien im DACH-Raum ist Macht nach wie vor ungleich verteilt. Sie bleibt in den Händen weniger und bildet weder die Vielfalt unserer Gesellschaft ab noch die Anforderungen einer digitalen, globalen Zukunft.

Im *Better Leaders Lab* Team haben wir uns gefragt: Wie entwickeln wir eine Medienwelt, in der Macht neu und besser verteilt wird? Mit Organisationen, in denen Führung breiter gedacht wird, Entscheidungen transparenter fallen und neue Stimmen die Chance haben, Verantwortung zu übernehmen. Und in der

Nachfolge nicht nach Ähnlichkeit, Loyalität oder alten Netzwerken geregelt ist, sondern nach Kompetenz, Vielfalt und Zukunftsfähigkeit. Wie schaffen wir Räume für Innovation, Dialog und Experimente rund um Machtverhältnisse im Medienbereich?

## **DER STARTSCHUSS FÜR ETWAS GROSSES**

Im März 2025 versammelten wir deshalb eine Gruppe von Gründer:innen, Chefredakteur:innen, Medienmacher:innen und Expert:innen aus Philanthropie, Gesellschaft und Wissenschaft aus dem DACH-Raum zu einem intensiven Tag voller vertraulicher Workshops und Debatten

rund um Machtverschiebung in Medien. Die Energie war elektrisch, und uns war klar: Das erste Treffen sollte nur der Anfang sein.

Die aktuelle Dringlichkeit des Themas ist offensichtlich: Technologien wie KI verschieben den Medienmarkt in rasantem Tempo, globale Plattformen definieren Spielregeln neu, und die Kluft zwischen Anspruch und Realität in den Redaktionen wächst. Wer heute Verantwortung trägt, kann nicht mehr auf alte Rezepte setzen: braucht neue Modelle und neue Führung, die Wandel ermöglichen, statt ihn zu blockieren.

*Power/Shift* will diese mögliche Zukunft sichtbar machen. Wir fragen, wie Macht in den Medien verteilt ist – und wie wir sie so verschieben können, dass mehr Stimmen gestalten statt nur Gehör zu finden. Wir zeigen, welche Ideen und Modelle diese Branche voranbringen können, wenn sie den Mut hat, eingefahrene Muster zu verlassen.

Dieses Magazin ist keine neutrale Chronik. Es ist ein Aufruf, ein Werkzeug, um Missstände nicht nur zu benennen, sondern Möglichkeitsräume zu öffnen. Wir wollen Debatten auslösen, Perspektiven verbinden und Impulse geben, die über den Tag hinaus Wirkung entfalten.

*Power/Shift* steht für eine Vision: eine Medienwelt, die diverser, mutiger, innovativer und globaler ist. Macht zu verschieben wird nicht immer angenehm, oft sogar schmerzhaft sein. Es heißt auch für uns alle, Privilegien abzugeben und Verantwortung neu zu denken. Doch nur so entsteht eine Medienwelt, die stärker, repräsentativer und damit zukunftsfähiger ist.

**Anita Zielina**

**Gründerin und Geschäftsführerin,  
Better Leaders Lab  
Initiatorin von Power/Shift  
anita@betterleaderslab.com**

Anita Zielina hat das *Better Leaders Lab*, ein Do-and-Think Tank und eine Beratungsagentur für gute Führung und intelligentes Management, 2023 gegründet. | Foto: Heribert Corn



# INHALTSVERZEICHNIS

12



## Ohne Eigentümer, ohne Ego

**WER BESTIMMT, WAS WIR LESEN?** \_\_\_\_\_ 06  
Von Pauline Tillmann

**WEM GEHÖRT DIE MACHT?** \_\_\_\_\_ 08  
Von Julia Herrnböck

**OHNE EIGENTÜMER, OHNE EGO** \_\_\_\_\_ 12  
Von Pauline Tillmann

**DER KUCHEN WIRD GRÖßER,  
WENN WIR ES WOLLEN** \_\_\_\_\_ 14  
Von Anita Zielina

**WER FÜHRT? WER FEHLT?** \_\_\_\_\_ 16  
Von Pauline Tillmann

**WIE PODCASTER UND YOUTUBER ZU  
LEITMEDIEN WERDEN** \_\_\_\_\_ 19  
Von Patrick Swanson

**TIKTOK UND DIE NEUE MACHT  
ÜBER SICHTBARKEIT** \_\_\_\_\_ 22  
Von Jolan Geusen

**VIELFALT OHNE EINFLUSS IST NUR KULISSE** \_\_\_\_\_ 24  
Von Marieke Reimann

**BIPOC ALS GAMECHANGER IN DEN MEDIEN** \_\_\_\_\_ 26  
Von Sabrina Harper

**JETZT REICHT'S! 5 MINI-MANIFESTE** \_\_\_\_\_ 28  
Von Corinna Cerruti, Nikolai Prodöhl, Ella Schindler,  
Jelena Pantić-Panić, Evangelista Sie

19



## Wie Podcaster und YouTuber zu Leitmedien werden

22



## TikTok und die neue Macht über Sichtbarkeit

**WEISS, WEISSER, TAGESSCHAU** ————— 30

Von Nalan Sipar

**UNGLEICHHEIT AUF AUTOPILOT** ————— 33

Von Anita Zielina

**FÜHREN IM DOPPELPAK** ————— 34

Von Pauline Tillmann

**OHNE CHEF, MIT HALTUNG** ————— 36

Von Leon Fryszer

**MACHT JETZT ÄNDERN!** ————— 38

Von Yilmaz Gülüm

**ZWISCHEN KLUGER HILFE UND  
FAULER ABKÜRZUNG** ————— 40

Von Ole Reißmann

**WIE ALTERSDIVERSE TEAMS MEDIENHÄUSER  
ZUKUNFTSFÄHIG MACHEN** ————— 42

Von Katharina Schmidt und Nina Mohimi

**MACHT. PLATZ!** ————— 44

Von Elena Kountidou

**MEHR ÜBER UNSERE AUTOR:INNEN** ————— 46

Von Pauline Tillmann

**WIE ALLES BEGANN...** ————— 50

Von Pauline Tillmann

40



**Zwischen kluger  
Hilfe und fauler  
Abkürzung**



36

**Ohne Chef, mit Haltung**

# WER BESTIMMT, WAS WIR LESEN?

In Zeiten von Medienkonzentration und politischen Grabenkämpfen wird die Frage nach Ownership im Journalismus immer drängender. Wer entscheidet eigentlich, welche Geschichten erzählt werden – und welche nicht?

Was in den Medien vorkommt – und was nicht – prägt unsere Wahrnehmung von Wirklichkeit. Deshalb ist die Frage, wer darüber entscheidet, keine rein journalistische, sondern eine demokratische.

In vielen Ländern erleben wir eine beunruhigende Entwicklung: Immer weniger Player kontrollieren immer mehr Medien. Große Verlage kaufen kleinere auf, reiche Einzelpersonen steigen als Investor:innen ein.

Auch im DACH-Raum ist der Trend zur Medienkonzentration unübersehbar: Redaktionen werden zentralisiert, lokale Stimmen verschwinden, Vielfalt wird zur Behauptung und wirtschaftlicher Druck verdrängt journalistische Haltung.

## WEM MEDIEN AUCH GEHÖREN KÖNNEN

Gleichzeitig erleben wir aber auch: Es geht anders. Immer mehr Medienschaffende suchen – und finden – neue Wege. Überall auf der Welt entstehen Modelle, die Medienmacht neu denken. Viele davon orientieren sich nicht an Rendite, sondern an Verantwortung. Nicht an Kontrolle, sondern an Beteiligung.

## „Journalismus von unten“

Die taz ist ein oft genanntes Beispiel – zu Recht. Knapp 25.000 Genossinnen und Genossen tragen das Medium als Eigentümerinnen und Eigentümer mit – finanziell und ideell. Entscheidungen wer-

den demokratisch getroffen. Gewinne? Werden reinvestiert. Die Idee dahinter: Journalismus von unten.

Ab Herbst 2025 vollzog die Zeitung die sogenannte „Seitenwende“ und wird nur noch einmal pro Woche in gedruckter Form erscheinen. Ein radikaler Schritt, der jedoch lange vorbereitet, kommuniziert und konzipiert wurde. Lange war die taz als Genossenschaft im Medienbereich nahezu allein auf weiter Flur.

Auch die WOZ in der Schweiz setzt seit Jahrzehnten auf dieses Modell. Erst in den letzten Jahren kamen mit *Krautreporter*, *RiffReporter* oder *Republik* weitere hinzu. Was sie eint, ist die Überzeugung von kollektivem Eigentum, flachen Hierarchien, Mitbestimmung – und daran, dass Medien nicht gewinnorientiert, sondern gemeinwohlorientiert arbeiten sollten.

Entscheidungen werden gemeinsam getroffen, Mitglieder können mitreden, wählen – oder sogar die Geschäftsführung abberufen. Statt maximaler Rendite steht maximale Verantwortung im Fokus: für die Inhalte, die Community – und für eine funktionierende Demokratie.

## DAS DEMOKRATISCHE FUNDAMENT BRÖCKELT

Das klingt vielleicht idealistisch, ist aber aktueller denn je. Denn das demokratische Fundament, auf dem wir seit 75 Jahren stehen, gerät zunehmend ins Wanken – durch Desinformation, politische Polarisierung und die Aushöhlung öffentlicher Debattenräume. Genau hier setzen genossenschaftlich organisierte





## VERANTWORTUNG VON STIFTUNGEN

Gleichzeitig erkennen viele Stiftungen ihre Verantwortung für eine funktionierende Demokratie immer mehr an. Zum Vergleich: In den USA haben die 25 größten Medienstiftungen laut *Media Impact Funders* allein von 2018 bis 2022 zusammen rund 960 Millionen Euro in Journalismus investiert.

Hinzu kommt die im Jahr 2023 gestartete Initiative „PressForward“, die mit 435 Millionen Euro über einen Zeitraum von fünf Jahren den Lokal- und Regionaljournalismus in den USA stärken, neue Geschäftsmodelle skalieren und sogenannte „News Deserts“ schließen soll. Ein Drittel davon floss bereits an Lokalredaktionen und Infrastrukturprojekte.

Für den DACH-Raum gibt es seit 2024 den neu gegründeten *Media Forward Fund*, der bislang zehn Millionen Euro mobilisiert hat. Insgesamt kommt dem Mediensektor nur ein sehr kleiner Teil der Mittel philanthropischer Stiftungen zugute – Schätzungen zufolge etwa ein Prozent. In den USA sind es mehr als 14 Prozent.

## VERANTWORTUNG FÜR DIE VIelfALT

Ob wir in Redaktionen arbeiten, in Stiftungen Entscheidungen treffen oder Medien „nur“ konsumieren – wir alle tragen Verantwortung für die Vielfalt unserer Informationsräume und für unabhängige Stimmen, die gesellschaftlichen Mehrwert bieten.

Medienschaffende müssen Ownership und Finanzierung nicht nur mitdenken, sondern aktiv gestalten. Stiftungen sind aufgefordert, mutiger und langfristiger in journalistische Infrastruktur zu investieren. Und wir alle als Publikum? Wir können mitentscheiden, wofür wir zahlen und welche Strukturen wir damit stärken – und welche nicht.

Denn wem Medien gehören, entscheidet darüber, wie unabhängig, zugänglich und vielfältig Journalismus sein kann. Es geht um Macht und darum, wer mitbestimmen darf. Modelle, die auf Teilhabe statt Abschottung setzen, gewinnen an Relevanz. Das ist kein einfacher Transformationsprozess. Doch vieles spricht dafür, dass genau solche Ansätze nötig sind, damit Journalismus zukunftsfähig bleibt. ●

Medien an: Sie schaffen Transparenz, fördern Teilhabe – und stellen Fragen, auch wenn sie unbequem sind.

**„Es geht um Macht und darum, wer mitbestimmen darf“**

Daneben setzen immer mehr Medien auf Mitgliederfinanzierung, gepaart mit Dialog auf Augenhöhe. Die Redaktionen lassen über Themen abstimmen oder binden Leser:innen ins Factchecking ein. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten der Teilhabe und Kollaboration.

Interessant ist, dass sich die Mitgliederfinanzierung als einigermaßen krisenfesten Art der Finanzierung herausgestellt hat, wie Sebastian Esser, Geschäftsführer der Mitgliedschaftsplattform *Steady*, immer wieder betont. Die durchschnittliche Churn-Rate liegt bei etwa drei Prozent. Das heißt, auch wenn sich die Inflation auf die Zahlungsbereitschaft auswirkt, bleiben die meisten Unterstützer:innen von communityfinanzierten Medien „bei der Stange“ – auch in Krisenzeiten.

Sie springen nicht sofort ab, wenn es mal rau oder ungemütlich wird, sondern sie verstehen, dass ihr Support gerade dann besonders notwendig ist. Esser sagt, dass sich die Kündigung einer Mitgliedschaft für die meisten so anfühle wie ein Schlussmachen, nicht wie die Beendigung einer Geschäftsbeziehung. Es handele sich um eine parasoziale Beziehung zu den Publishern bzw. Content Creators.

# WEM GEHÖRT DIE MACHT?

Von Berlin bis Wien, von Zürich bis Köln: Medienpluralität ist oft nur Fassade. Hinter bekannten Marken stehen wenige Familien, Konzerne und Investor:innen.

Wer am Kiosk steht oder durch den Newsfeed scrollt, sieht erstmal Vielfalt: große Tageszeitungen neben Gratisblättern, öffentlich-rechtliche Sender, private Radiostationen und ein endloser Strom von Onlineportalen. Doch die entscheidende Frage lautet: Wem gehören diese Medien – und wer bestimmt damit, welche Themen sichtbar werden?

Medieneigentum bedeutet Macht: wirtschaftlich, politisch, gesellschaftlich. Wer Kanäle kontrolliert, kann Debatten verengen, Inhalte ausblenden oder bestimmte Stimmen privilegieren.

Seit drei Jahrzehnten fordert das Europäische Parlament Regeln gegen Medienkonzentration, doch die Kommission zögerte – die rechtlichen Hürden

waren hoch. Erst mit dem „European Democracy Action Plan“ (2020) und dem neuen „European Media Freedom Act“ wurden Konzerne dazu verpflichtet, ihre wirtschaftlich Berechtigten offenzulegen.

Doch wo die Politik nur langsam vorankommt, springen zivilgesellschaftliche und wissenschaftliche Projekte ein. Initiativen wie der „Media Ownership Monitor“, das „Global Media Registry“ oder der „EuroMedia Ownership“ Monitor – kurz EuroMOM – wollen die Lücken in Sachen Transparenz schließen.

## DIE BEZIEHUNGSEBENE

Der EuroMOM soll Eigentumsverhältnisse in der EU sichtbar machen – auch

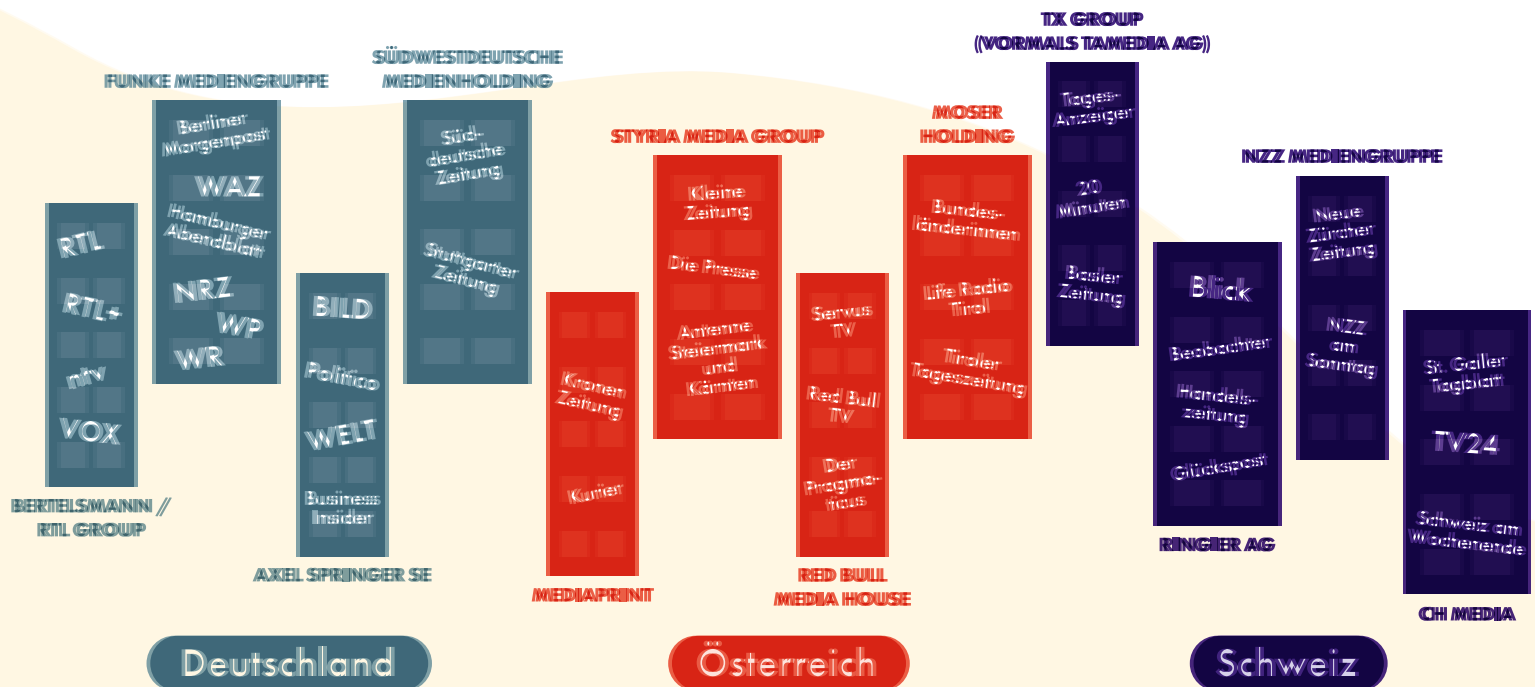
wenn er selbst keine Eingriffe gegen Konzentration vorsieht. Dafür entwickelten Josef Trappel und Tales Tomaz von der Universität Salzburg eine Methodik, die weit über juristische Besitzverhältnisse hinausgeht. Sie unterscheiden vier Dimensionen:

- Legal Ownership: Wer hält die Anteile?
- Economic Control: Wer profitiert wirtschaftlich?
- Management: Wer führt das Unternehmen?
- Relations: Welche Netzwerke beeinflussen die Entscheidungen?

Gerade die letzte Kategorie ist heikel. „Netzwerke sind oft entscheidender als

## Welche Marken gehören zu wem?

Ein Blick auf die wichtigsten privatwirtschaftlichen Medienhäuser im DACH-Raum



# Unternehmensumsätze der größten privatwirtschaftlichen Medienhäuser

Alle Angaben beziehen sich auf das Geschäftsjahr 2023



für Pressefreiheit. Der „European Media Freedom Act“ verpflichtet Medienunternehmen dazu, staatliche Inserate und Werbung aus Drittstaaten offenzulegen – „doch ohne Sanktionen bleibt er zahnlos“, warnt Steenfadt. „Wir haben eine gefühlte Medienpluralität, die gar nicht so real ist.“

## VIELFALT MIT BLINDEN FLECKEN

Ein Blick nach Deutschland zeigt, wie stark der Medienmarkt trotz scheinbarer Vielfalt konzentriert ist. Der aktuelle Bericht der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK) belegt, dass alleine fünf große Anbieter den gesamten TV-Meinungsmarkt dominieren. An der Spitze stehen die öffentlich-rechtlichen Sender ARD und ZDF mit knapp 53 Prozent Marktanteil. Unter den Privaten führt Bertelsmann / RTL Group (21,5 Prozent), gefolgt von ProSiebenSat.1 Media SE (14,2 Prozent) und Axel Springer SE (1,3 Prozent).

Besonders Springer verdeutlicht die Risiken wirtschaftlicher Einflussnahme: Seit dem Einstieg des Finanzinvestors KKR 2019 wächst die Sorge, dass Renditeinteressen die redaktionelle Linie prägen. So berichtete die BILD über das Heizungsgesetz auffällig kritisch, während KKR zugleich Anteile an fossilen Unternehmen

hält. Die Organisation LobbyControl verweist zudem auf entsprechende Aktivitäten des Investors – verbunden mit zahlreichen Treffen im Kanzleramt.

Offene Eingriffe sind ebenfalls belegt, etwa 2021 beim Ippen-Verlag, als eine Recherche zu Vorwürfen gegen Bild-Chefredakteur Julian Reichelt vom Verleger gestoppt wurde – woraufhin Teile der Redaktion das Haus verließen. „Wir haben es in Deutschland mit wenigen, aber sehr einflussreichen Familien zu tun – Burda, Springer, Bauer“, sagt Matthias Bannert, Projektleiter des „Media Ownership Monitor“ Deutschland.

Hinzu kommen politische Beteiligungen, etwa über die SPD-Holding ddivg.

Aktienpakete“, sagt Tomaz. Dokumentierte Verbindungen zwischen Medienmanagement, Politik und Wirtschaft zeigen, wie eng die Interessen miteinander verflochten sind. Ein Beispiel liefert Ungarn: Dort stützt sich Viktor Orbán auf ein Geflecht von Vertrauten, die inzwischen weite Teile des Mediensektors kontrollieren.

Die Analyse wird durch einen „Risk Index“ ergänzt, der sowohl die Distributionsmacht von Plattformen und Kanälen als auch den rechtlichen Rahmen

bewertet. Ziel sei es, Risiken sichtbar zu machen, bevor sie eintreten, erklären die beiden Forscher. „Medien sind sehr fluide, Eigentumsverhältnisse ändern sich rasch – daher müssen die Daten laufend aktualisiert werden“, betont Trappel.

Auch Olaf Steenfadt verfolgt diesen Ansatz: Der Gründer von „Global Media Registry“ hat sich lange dafür eingesetzt, ein solches Monitoring auch in der EU zu etablieren. Transparenz über Geldflüsse sei eine wesentliche Zutat

# Besonderheiten der einzelnen Medienhäuser im Überblick

## Deutschland

### BERTELSMANN / RTL GROUP

Größter europäischer Medienkonzern, international in etwa 50 Ländern über Beteiligungen aktiv (Musik mit *BMG*, Buchmarkt mit *Penguin Random House*).

### AXEL SPRINGER SE

Beispiel für Einstieg internationaler Investoren in Medien. Politico-Übernahme zeigt Globalisierungsstrategie. Macht durch Reichweite (*BILD*) und Einfluss im Politikjournalismus.

### FUNKE MEDIENGRUPPE

Einer der größten Regionalzeitungsverlage Europas. 2025 übernimmt die Funke Mediengruppe *Brigitte*, *Gala* und *Eltern*. Einstieg bei der *Media Group Denmark* (*MGDK*).

### SÜDWESTDEUTSCHE MEDIENHOLDING

Bedeutend im Qualitätsjournalismus, mit komplexen Eigentümerstrukturen und regionaler Dominanz. 2025 Spaltung: *NPG* übernimmt die Regionalzeitungen in Baden-Württemberg, *Medien Union* die Fachsparte. *SWMH* behält die *Süddeutsche Zeitung* und einige Regionaltitel in Franken / Thüringen.

## Österreich

### MEDIAPRINT

Österreichs größter Zeitungsverlagskonzern. Enge Verflechtung zwischen Medien, Banken und Politik. Familie Dichand hat 2025 die Anteile der Funke-Gruppe und die von der Signa-Holding gehaltenen Anteile übernommen, wodurch die *Kronen Zeitung* wieder vollständig in Familienbesitz ist. Das Nachrichtenmagazin *profil* erscheint im Kurier-Zeitungsverlag, dessen Mehrheitseigentümer die Raiffeisen-Gruppe ist.

### STYRIA MEDIA GROUP

Kirchliche Stiftung als Eigentümer, größter Regionalmedienkonzern, der Steiermark und Kärnten dominiert. *Die Presse* und teilt sich die *NÖN* mit der Raiffeisen.

### RED BULL MEDIA HOUSE

Corporate Media: dient der globalen Marke Red Bull. Mehr als eine halbe Milliarde Euro Umsatz kommt aus Red Bull für Produktionen.

### MOSER HOLDING

Regionaler Player mit stabiler Eigentümerbasis. Beispiel für Bank-Familien-Verflechtung. Gemeinsam mit der *Styria* betreibt sie zu 50 Prozent den nationalen Gratiswochenzeitungsring *RMA* (rund 130 wöchentliche, kostenlos regionale Wochenzeitungen.)

## Schweiz

### TX GROUP (VORMALS TAMEDIA AG)

Marktführer im Print / Digital in der Schweiz. War bis 2024 an *Heute* in Österreich beteiligt.

### RINGIER AG

Traditionsreicher Konzern, stark diversifiziert, früh digitalisiert. Marktführer im Boulevard. Das Unternehmen erzielt knapp 80 Prozent des Umsatzes in der Schweiz, der Rest vor allem in Osteuropa und zu einem kleinen Teil in Asien und Afrika.

### CH MEDIA

Joint Venture zwischen *AZ Medien* und *NZZ*. Starke regionale Dominanz, auch im TV / Radio. Über 70 Medienmarken.

### NZZ MEDIENGRUPPE

Aktiengesellschaft mit Kaufbeschränkungen. Mit 35 Prozent an *CH Media* beteiligt. Aktiv in Print, Digital und Bildung: Gilt als wirtschaftlich solide und publizistisch unabhängig.

*Bertelsmann* gilt als Musterfall für intransparente Strukturen: Offiziell weist der Geschäftsbericht 19,1 Prozent Familienanteil (Mohn) aus, faktisch kontrolliert die Familie über verschachtelte Konstruktionen rund 96 Prozent. Für Bannert und Olaf Steenfadt steht *Bertelsmann* damit exemplarisch für „performative Transparenz“ – Offenlegung ohne wirkliche Klarheit über die Machtverhältnisse.

## ÖSTERREICH: KONZENTRATION IN FAMILIENHAND

Noch stärker ausgeprägt ist die Medienkonzentration in Österreich, wo wenige Familien und institutionelle Eigentümer den Markt beherrschen: die Dichands mit der *Kronen Zeitung*, die Fellners mit *Österreich* und die Bronners mit *Der Standard*. Daneben treten institutionelle Eigentümer auf, die Raiffeisen-Bankengruppe (u. a. *Kurier*, *profil*), die *Styria Media Group* der katholischen Kirche (*Kleine Zeitung*, *Die Presse*) sowie Red Bull mit *ServusTV*.

2018 stieg auch Immobilienunternehmer René Benko mit seiner Signa-Gruppe bei der *Kronen Zeitung* und dem *Kurier* ein. Nach dem Zusammenbruch seines Firmenimperiums kommt es nun zu einer Neuordnung: Die Familie Dichand übernimmt die Anteile der deutschen Funke-Gruppe und sichert sich damit die alleinige Kontrolle über die größte Tageszeitung des Landes. Parallel ver-

### MFE ÜBERNIMMT PROSIEBENSAT.1

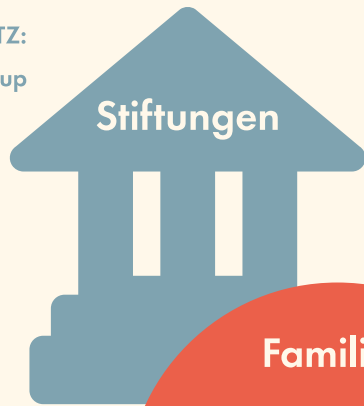
Der von Silvio Berlusconi gegründete Medienkonzern *Media for Europe* (*MFE*) hat im September 2025 mit einem Anteil von über 75 Prozent die volle Kontrolle über *ProSiebenSat.1* übernommen. *MFE* plant, *ProSiebenSat.1* in eine europäische Mediengruppe zu integrieren, um mit Streamingdiensten wie *Netflix* oder *Amazon* zu konkurrieren. Konzernchef Pier Silvio Berlusconi verspricht redaktionelle Unabhängigkeit und den Erhalt von Arbeitsplätzen. Für Österreich, wo *ProSiebenSat.1 Puls 4* dazugehört, sind die konkreten Folgen noch offen.

## Eigentümer / Typ

Die Grafik zeigt, dass die Medienmacht stark konzentriert ist

### IN STIFTUNGSBESITZ:

- Styria Media Group
- Heute
- Falter



### IN FAMILIEN- UND STIFTUNGSBESITZ:

- Bertelsmann / RTL Group
- CH Media
- Salzburger Nachrichten
- Der Standard



### IN FAMILIEN- UND FINANZBESITZ:

- Axel Springer SE
- Mediaprint
- Moser Holding

### FAMILIENDOMINIERT:

- Funke Mediengruppe
- Südwestdeutsche Medienholding
- Red Bull Media House
- TX Group (vormals Tamedia AG)
- Ringier AG

**Großteil  
in Familienbesitz**

handelt Raiffeisen mit Funke über deren Anteile am *Kurier*, wo der Konzern bereits Mehrheitseigentümer ist.

Viele dieser Beteiligungen laufen über Stiftungen – ein Modell, das Familieninteressen langfristig absichert, aber Transparenz erschwert. Ein Beispiel dafür ist die Gratiszeitung *Heute*: Die Gratiszeitung *Heute* erschien 2004 und wuchs rasch zur reichweitenstärksten Tageszeitung Wiens, während ihre Eigentümerstruktur jahrelang im Dunkeln blieb. Erst 2012, durch das neue Medientransparenzgesetz, wurde offengelegt, dass Eva Dichand über ihre Pluto-Stiftung seit Jahren Mehrheits-eignerin war – zuvor war dies über ein Treuhandkonstrukt verschleiert worden.

Zwar legen vergleichsweise viele österreichische Stiftungen ihre Nutznießer offen, sagt Trappel, doch entscheidend bleibt die persönliche Ebene: jenes enge Geflecht aus Politik, Wirtschaft und Medien, das als „Verhaberung“ gilt. „Kleinere Elitenkreise, in denen jeder jeden kennt – das kann Vielfalt ebenso einschränken wie ein übermächtiger Konzern“, warnt der Medienforscher.

### SCHWEIZ: VIELFALT DER MARKEN, KONZENTRATION IM HINTERGRUND

In der Schweiz dagegen zeigt sich ein anderes Bild: Nach außen wirken die vielen Marken pluralistisch, doch im Hintergrund ist die Eigentümerstruktur ebenso konzentriert. Der Medienmonitor 2023 listet zwar 181 Marken, doch die Eigentumsverhältnisse sind überschaubar. Die Transparenz gilt als hoch – „selbst umstrittene Eigentümer wie Christoph Blocher mussten ihre Beteiligungen offenlegen“, sagt Trappel. Vier Player dominieren den Markt: die öffentlich-rechtliche SRG SSR sowie die privaten Großverlage Ringier, TX Group/Tamedia und CH Media.

Die Besonderheit der Schweizer Medienlandschaft liegt in der regionalen Versorgung, erklärt Trappel. In Kantonen wie Graubünden oder dem Wallis existiert eine Vielzahl lokaler Titel – eine Binnenpluralität, die es in dieser Form in Österreich nicht gibt. Doch die Unabhängigkeit ist relativ: Viele Blätter speisen sich aus denselben Zentralredaktionen.

### DIGITALISIERUNG VERSCHIEBT DIE MACHTVERHÄLTNISSE

Parallel dazu verlagert sich die Aufmerksamkeit ins Digitale. Plattformen wie *Instagram*, *YouTube* oder *TikTok* gehören auch im deutschsprachigen Raum längst zu den reichweitenstärksten Nachrichtenquellen. Während klassische Verlage ihre Eigentümer offenlegen müssen, agieren diese „Intermediäre“ nach eigenen Regeln. Sie besitzen zwar keine Zeitungen, bestimmen aber über Sichtbarkeit.

„Manche Plattformen bevorzugen Medien oder auch andere Partner – etwa Parteien oder Einzelakteur:innen, mit denen sie Verträge geschlossen haben“, sagt Steenfadt und verweist auf das wachsende Problem ausländischer Einflussnahme.

Die Politik versucht gegenzusteuern: Mit dem „Digital Services Act“ und dem „Digital Markets Act“ will die EU Plattformen stärker in die Pflicht nehmen. Doch die Regeln zur algorithmischen Sichtbarkeit bleiben vage. „Die Rechtsgrundlagen sind nicht das Problem, sondern deren Durchsetzung“, resümiert Trappel. ●

# OHNE EIGENTÜMER, OHNE EGO

Was passiert, wenn ein Verlag niemandem gehört außer den Menschen, die darin arbeiten? *Neue Narrative* setzt auf Verantwortungseigentum – Gewinne bleiben im Unternehmen, Purpose schlägt Profit, Unabhängigkeit wird zur Struktur. Wir haben Mitgründer Sebastian Klein interviewt.



**Wie definieren Sie Verantwortungseigentum in zwei, drei Sätzen, die auch Nicht-Jurist:innen verstehen?**

**Sebastian Klein:** Verantwortungseigentum bedeutet, dass ein Unternehmen sich selbst bzw. den Menschen, die dort arbeiten, gehört. Heute liegt das Eigentum an Firmen oft bei externen Shareholdern, die vor allem Profite aus dem Unternehmen abziehen wollen, was bedeutet, dass Unternehmen zu Spekulationsgütern am

Finanzmarkt werden. Verantwortungseigentum verhindert das und sorgt dafür, dass alle Gewinne reinvestiert oder gespendet werden.

**Welche zentralen Kernelemente unterscheiden es von Genossenschaft oder klassischer GmbH?**

**Sebastian Klein:** Verantwortungseigentum ist im Moment keine eigenständige Rechtsform, das heißt, es braucht eine

klassische Rechtsform. Wird beispielsweise eine GmbH gewählt, muss per Satzung dauerhaft sichergestellt werden, dass das Eigentum am Unternehmen nicht verkauft und keine Gewinne an Eigentümer ausgeschüttet werden können. Um das dauerhaft abzusichern, braucht es eine Stiftung, die einen Veto-Anteil übernimmt.

**Wie verändert sich die Machtbalance zwischen Redaktion, Vertrieb und Management, wenn ein Unternehmen sich selbst gehört?**

**Sebastian Klein:** Für das Unternehmen ändert sich vor allem, dass die Eigentümerversammlung, die grundlegende Entscheidungen trifft, nicht mehr mit externen Eigentümern besetzt ist, sondern mit Menschen, die im Unternehmen arbeiten. An der Machtbalance zwischen Teilen der Organisation ändert das erst mal nichts. Aber es lässt sich schon beobachten, dass, wenn der Shareholder-Value nicht mehr im Vordergrund steht, eine stärkere Gleichwertigkeit zwischen den Teilen besteht, wo in einem klassisch profitorientierten Umfeld vielleicht die umsatzbezogenen Bereiche mehr Gewicht hätten.

**Verantwortungseigentum – was heißt das juristisch und praktisch im Alltag?**

**Sebastian Klein:** Juristisch heißt es, dass die Prinzipien von Verantwortungseigentum dauerhaft abgesichert sein müssen. Praktisch bedeutet es für mich, dass es keine Parallelwelt mehr gibt wie in vielen

anderen Organisationen. Mit „Parallelwelt“ meine ich die Trennung der Organisation, in der die Verantwortung liegt und die Arbeit gemacht wird, und den Eigentümern, die Entscheidungsmacht haben und Gewinne einstreichen. Bei Verantwortungseigentum fallen diese Welten zusammen, was zu einem viel transparenteren, ehrlicheren Miteinander im Unternehmen führen kann.

### **Viele Medien reden von Gemeinwohl, arbeiten aber profitorientiert. Wie sorgt Verantwortungseigentum dafür, dass der Purpose nicht zur PR-Floskel wird?**

**Sebastian Klein:** Genau hier finde ich den Ansatz so überzeugend. Denn Unternehmen können vom Gemeinwohl reden und am Ende doch nur den Profitinteressen der Eigentümer dienen. Ein aktuelles Beispiel ist das Unternehmen *komoot*, das an eine Private-Equity-Firma verkauft wurde, obwohl immer betont wurde, dass dies nicht passieren werde. Die Gründer und Investoren haben mutmaßlich viel Geld bekommen, während gleichzeitig viele Mitarbeitende ihren Arbeitsplatz verloren haben. In Verantwortungseigentum ist dauerhaft und sehr klar sichergestellt, dass so etwas nicht passiert. Auch im Verantwortungseigentum kann ich als Gründer gutes Geld verdienen, aber die Selbstbereicherung hat klare Grenzen.

### **Was sagen Sie denen, die glauben: Ohne Renditedruck gibt es keinen Innovationsdruck – also keine Macht zum Wandel?**

**Sebastian Klein:** Wir sehen es ja heute in der deutschen Wirtschaft, die über unfassbar viel Kapital verfügt und gleichzeitig erstaunlich uninnovativ ist und die meisten Trends komplett verschläft: Nehmen wir das Beispiel der E-Mobilität. Sie wird verhindert und verlangsamt, weil die Eigentümer alter Industrieunternehmen einfach noch viel zu gut an den Geschäftsmodellen der Vergangenheit, in diesem Fall dem Verbrennermotor, verdienen. Ihre jährlichen Rendite-Ziele werden so hoch gewichtet, dass man sogar in Kauf nimmt, dass Deutschland mittelfristig wirtschaftlich absteigen wird. Die Eigentümer reinvestieren ihre Gewinne derweil in amerikanische Firmen und kaufen Immobilien

als Wertanlage. Gleichzeitig erzählen sie uns, sie würden in Deutschland Arbeitsplätze sichern – indem sie für fossile Geschäftsmodelle kämpfen, von denen wir alle wissen, dass sie keine Zukunft haben und außerdem den Planeten zerstören.

### **Was sind die stärksten Gegenargumente gegen Verantwortungseigentum – und welche davon nehmen Sie ernst?**

**Sebastian Klein:** Momentan ist es ein großer Nachteil des Verantwortungseigentums, dass Unternehmen schwieriger an Kapital kommen, das sie aber benötigen, um zu wachsen und erfolgreich zu sein. Das muss sich ändern, und dazu wollen wir mit dem von mir gegründeten Investment-Fonds „*Karma Capital*“ beitragen.

### **Kann Verantwortungseigentum dazu führen, Medienmacht langfristig breiter zu verteilen – oder ist es eher ein Modell für Einzelne mit Idealismus?**

**Sebastian Klein:** Für mich ist es derzeit eine Nische, die jedoch das Potenzial hat, zum neuen Mainstream zu werden. Gerade im Medienbereich sehen wir, dass viele neue Unternehmen Modelle wie Verantwortungseigentum, die Genossenschaft oder die Gemeinnützigkeit wählen. All das sind legitime Wege und bedeuten eine Abkehr vom Shareholder-Kapitalismus, bei dem es letztlich nur um die Agenda eines profitorientierten Eigentümers geht. Gleichzeitig schützen Ansätze wie Verantwortungseigentum Medien davor, dass sich externe Eigentümer Kontrolle erkaufen. Ein Investor eines Unternehmens im Verantwortungseigentum bekäme niemals Stimmrechte – und das ist gerade bei Medien sehr wichtig.

### **Was müsste politisch passieren, damit mehr Medienhäuser den Schritt Richtung Verantwortungseigentum wagen – und was hält sie derzeit davon ab?**

**Sebastian Klein:** Wir brauchen endlich eine Politik, die Bereiche der Wirtschaft fördert und stützt, die das Gemeinwohl zum Ziel haben. Dazu gehören selbstverständlich auch die Medien. Gleichzeitig müssen wir viel entschiedener gegen die Monopole vorgehen, die antidemokrati-

sche Oligarchen wie Musk und Zuckerberg mit ihren Plattformen errichtet haben. Diese Plattformen haben die Geschäftsmodelle journalistischer Medien weitgehend zerstört. Eine Politik darf das nicht einfach hinnehmen, sondern muss etwas dagegen unternehmen, wenn sie die Demokratie langfristig erhalten will.

### **Wenn wir auf 2035 blicken: Wie sähe eine Medienlandschaft aus, in der Macht nicht mehr an Kapital, sondern an Sinn und Verantwortung gekoppelt ist?**

**Sebastian Klein:** Dann müssten wir viel mehr Mediengründungen als heute sehen. Der Lokaljournalismus wäre in neuem Gewand zurückgekehrt. Die Monopol-Plattformen sind verschwunden oder wurden verstaatlicht. Die Menschen kommunizieren dann über Plattformen, die sich klar dem Gemeinwohl verpflichtet haben und nicht den rücksichtslosen Profitinteressen von Milliardären und Oligarchen folgen. ●

#### **MEHR ÜBER NEUE NARRATIVE**

*Neue Narrative* ist Teil der NN Publishing GmbH, einem Medienunternehmen in Verantwortungseigentum. Gegründet wurde das Unternehmen im Jahr 2019. Mittlerweile entwickeln und vertreiben 25 Mitarbeiter:innen (journalistische) Inhalte, die andere darin bestärken sollen, die Wirtschaft von morgen zu gestalten.

Aus dem ursprünglichen Wirtschaftsmagazin ist ein Multi-Produkte-Unternehmen geworden. Die beiden wichtigsten Produkte sind:

- *Neue Narrative*, das Magazin für Neues Arbeiten,
- *9 Spaces*, eine digitale Tool-Plattform für zukunftsfähige Organisationen.

*Neue Narrative* möchte einen Prototypen für den Verlag der Zukunft entwickeln. Es gibt weder einen CEO noch eine Chefredaktion. Stattdessen arbeitet das Team selbstorganisiert zusammen und versucht, Strukturen zu schaffen, in denen große Egos keinen Raum bekommen.

# DER KUCHEN WIRD GRÖßER, WENN WIR ES WOLLEN

**Macht ist kein Nullsummenspiel – sie wächst, wenn wir sie teilen. Wer im Knappheitsdenken verharrt, blockiert Wandel und verliert Talente. Eine Kultur der Fülle schafft Kreativität, Vertrauen und Zukunftsfähigkeit. Echter Fortschritt entsteht nur, wenn wir loslassen und Räume öffnen.**

Eigentlich gibt es nur zwei Arten von Menschen. Die einen sagen: „Ich hatte es schwer, also sollen es andere leichter haben.“ Und die anderen sagen: „Ich hatte es schwer, also sollen es die anderen auch schwer haben.“ Das ist der Kern von Abundance (Fülle) versus Scarcity (Knappheit). Die erste Haltung öffnet Räume, die zweite verschließt sie. Und sie entscheidet darüber, ob wir Wandel gestalten – oder blockieren.

Donald Trump ist wohl die sichtbarste Verkörperung des Scarcity-Mindsets. Seine Politik war stets ein Nullsummenspiel: Wenn Migranten etwas bekommen, bleibt „uns“ weniger. Wenn Partnerländer profitieren, „verlieren“ die USA. Er inszeniert alles als Kampf um begrenzte Ressourcen und stellt Macht dar, als müsse sie um jeden Preis verteidigt werden. Diese Logik ist nicht nur für Demokratien gefährlich. Sie hindert auch unsere Organisationen am Wachstum und am Wohlbefinden.

## **DIE FURCHT, KLEINER ZU WERDEN**

In Medienhäusern habe ich Transformationen erlebt, die an genau dieser Angst von Führungskräften scheiterten: der Angst, an Bedeutung zu verlieren. Verantwortung wird zwar nach unten delegiert – aber nie ganz. Entscheidungen werden nur halb geteilt – und am

Ende doch wieder eingefangen. All das geschieht aus der Vorstellung heraus, dass Einfluss eine begrenzte Ressource sei. Wenn ich teile, schrumpfe ich. Wenn andere stärker werden, werde ich schwächer.

Knappheitsdenken verengt unsere Wahrnehmung. Wer glaubt, es reiche nicht für alle, trifft schlechtere Entscheidungen, klammert sich an Kontrolle und verliert die Fähigkeit, langfristig zu denken. Genau das passiert, wenn Führung Macht als Nullsummenspiel begreift.

**„Echter Wandel gelingt nur, wenn wir die Knappheitslogik hinter uns lassen“**

Doch was wie Verlust wirkt, ist oft ein Gewinn. US-Journalist Ezra Klein beschreibt in seinem neuen Buch „Abundance“ den notwendigen Paradigmenwechsel: weg von der Logik der Knappheit, hin zu einer Kultur der Fülle. Abundance bedeutet: Kreativität, Vertrauen, Ideen werden mehr, wenn man es teilt. Macht wird nicht kleiner, wenn sie verteilt wird. Sie wächst, weil mehr Menschen gestalten können.

Die Wachstumsökonomie liefert die entsprechenden Belege. Innovation entsteht in offenen Systemen, nicht in ge-

schlossenen. Netzwerkeffekte, Spillover und kollektive Intelligenz blühen dort, wo Vielfalt zugelassen und Verantwortung geteilt wird. Organisationen, die Macht horten, verlieren Talente und Anschlussfähigkeit. Wer sie teilt, baut Zukunft.

## **LOSLASSEN ALS STÄRKE**

Führung heißt deshalb nicht, Kontrolle zu verteidigen, sondern Strukturen zu schaffen, in denen neue Stimmen stark werden können. Den Kuchen nicht bewachen, sondern größer machen. Rechte Bewegungen wie die AfD zeigen, wie tief das Scarcity-Mindset sitzt: Sie behaupten, Zuwanderung sei Bedrohung, weil es angeblich „nicht reicht“.

Doch Geschichte und Forschung zeigen: Gesellschaften werden stärker, wenn mehr Menschen teilhaben. Das gilt auch für Organisationen. Kontrolle ist in einer komplexen Welt ohnehin eine Illusion. Je fester wir etwas umklammern, desto mehr verrutscht und entgleitet es uns. Je mehr wir loslassen, desto mehr kann entstehen.

Echter Wandel gelingt nur, wenn wir die Knappheitslogik hinter uns lassen. Wenn wir Macht nicht als knappe Ressource sehen, an die wir uns klammern, sondern als etwas, das durch Mentoring, Job-Sharing und Kollaborationen wachsen kann – für uns und für andere. ●



Die Gefahr:  
Alle werden immer  
gleicher

MEDIA  
LAB  
BY BAYERN

MEDIA LEADERSHIP MASTERCLASS

Hand-drawn diagram on a whiteboard showing a heart with a pulse line and the text 'WIRTSCHAFT' and 'WIRTSCHAFT'.

## ABUNDANCE VS. SCARCITY – ZWEI HALTUNGEN, ZWEI ZUKÜNFT

### SCARCITY (KNAPPHEIT)

- Ressourcen sind begrenzt
- Wenn andere gewinnen, verliere ich
- Macht wird verteidigt
- Wandel blockiert, Innovation gehemmt

### ABUNDANCE (FÜLLE)

- Ressourcen sind vermehrbar
- Wenn wir teilen, entsteht mehr
- Macht wächst, wenn sie verteilt wird
- Zusammenarbeit ermöglicht Wandel

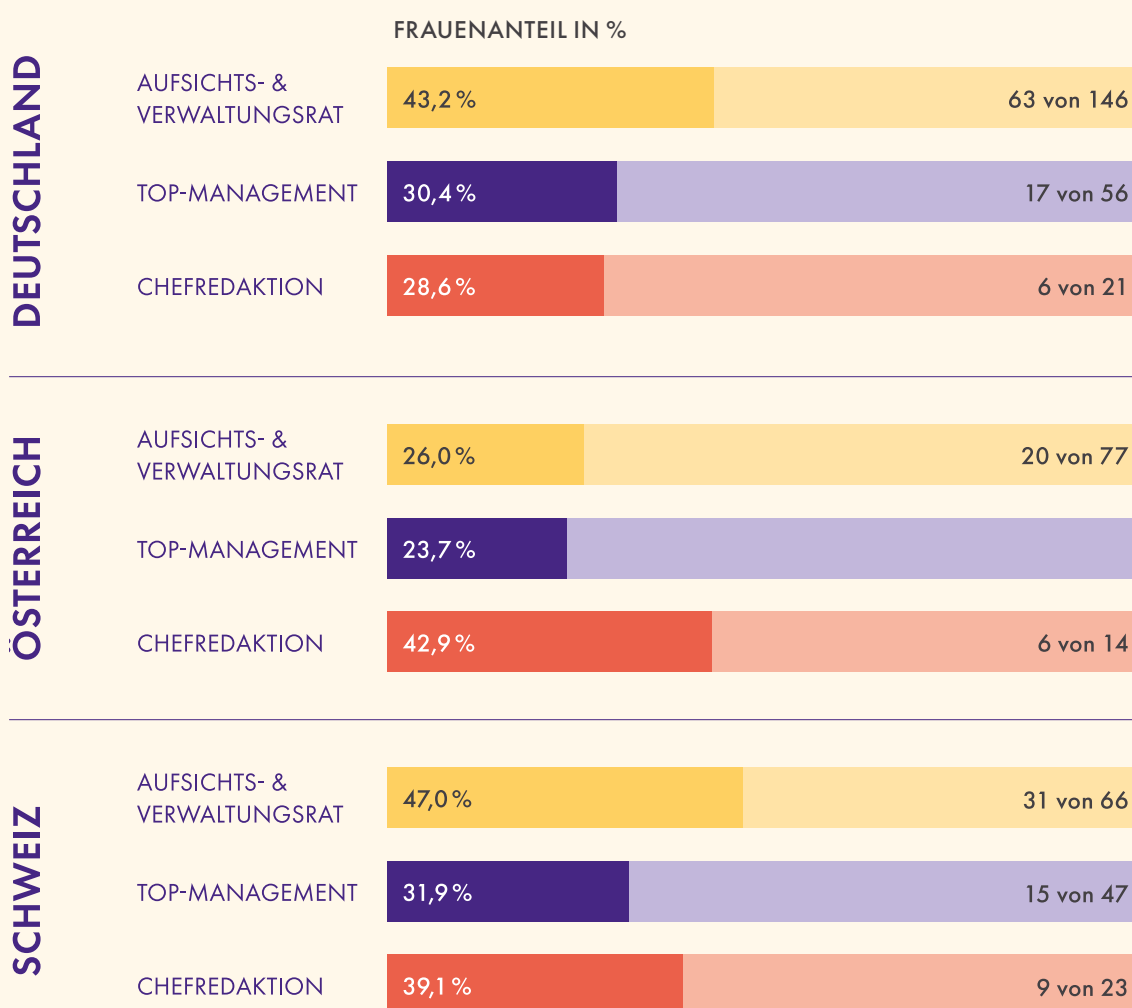
In Programmen des *Better Leaders Lab* werden Themen wie die Auswirkungen von künstlicher Intelligenz und die ethische Verantwortung von Führungskräften thematisiert. | Foto: Pauline Tillmann

# WER FÜHRT? WER FEHLT?

Wer entscheidet über Budgets, Strategien und Schlagzeilen?  
Unsere DACH-Daten zeigen die Machtverhältnisse in Leitmedien – nach Geschlecht, Herkunft und Alter. Sie machen deutlich, wer führt und wer strukturell unterrepräsentiert ist.

## Wer sitzt am Tisch?

Ein Blick auf den Frauenanteil in den Führungsetagen von 34 ausgewählten Leitmedien im DACH-Raum.



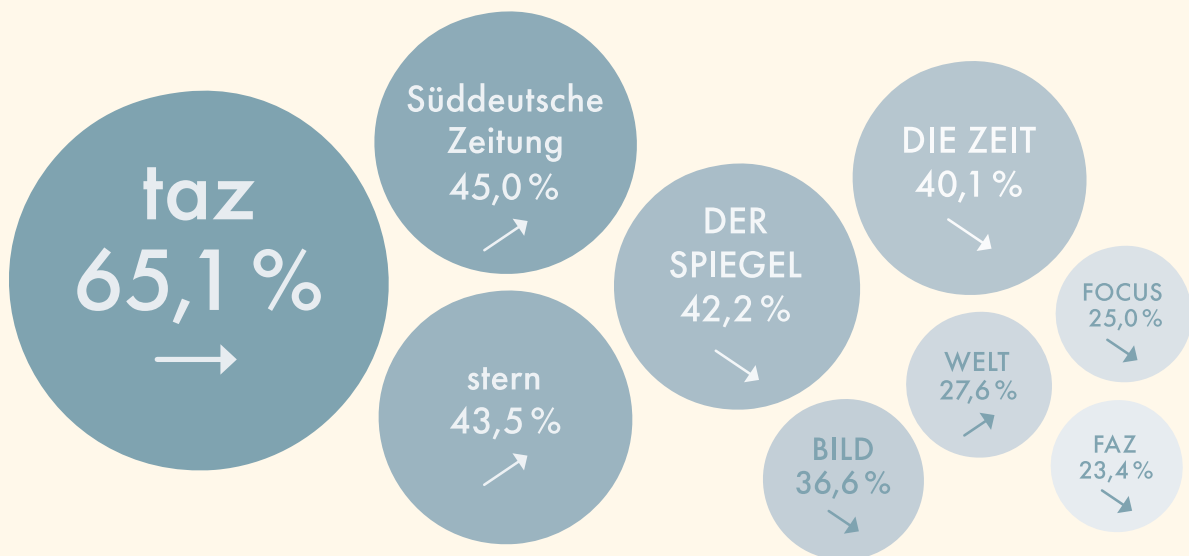
Unsere Ergebnisse decken sich mit denen der aktuellen Studie des *Reuters Institute for the Study of Journalism*. Das Institut hat im März 2025 zwölf Märkte hinsichtlich Frauen und Führung in den Nachrichtenmedien untersucht. Deutschland war im Sample vertreten, Österreich und die Schweiz jedoch nicht.

Das Fazit der Studie lautet: Der Anteil von Frauen in Führungspositionen liegt bei 29 Prozent. Damit ist der Anteil von 2020 bis 2025 konstant geblieben. Bei der Datenerhebung wurde in Deutschland eine Besonderheit festgestellt: Einige Organisationen haben geteilte Top-Führungspositionen. Dies ist in den anderen Ländern nicht der Fall.

Hinsichtlich der Aufsichts- bzw. Verwaltungsräte hat Deutschland einen Frauenanteil von mehr als 43 Prozent. Nur die Schweiz liegt mit 47 Prozent noch weiter vorn. Außerdem lässt sich anhand der erhobenen Daten Folgendes feststellen: Österreich ist mit einem Frauenanteil von 42,9 Prozent Spitzenreiter bei weiblichen Chefredaktionen im DACH-Raum.

## Frauenmachtanteil

Laut dem Verein *ProQuote Medien* war der Frauenmachtanteil im Juli 2024 erstmals seit zehn Jahren rückläufig. Der aktuelle Durchschnittswert beträgt 38,7 Prozent und liegt damit knapp ein Prozent unter dem Wert des Vorjahres. In seiner Bewertung erklärt der Verein, dass sich die Trendumkehr bereits in vergangenen Untersuchungen durch teilweise Stagnation angedeutet habe.



### UNSERE DEFINITION VON LEITMEDIEN:

Für unsere Analyse haben wir 34 journalistische Leitmedien aus dem DACH-Raum ausgewählt. Ausschlaggebend waren dabei redaktionelle Unabhängigkeit, tagesaktuelle Berichterstattung, General-Interest-Fokus, Eigenrecherche und publizistische Reichweite.

Details zum Auswahlraster:  
<http://bit.ly/3JmBQ1S>

Oder alternativ QR-Code:

**DEUTSCHLAND** – 14 journalistische Leitmedien: ARD, ZDF, Deutschlandfunk, Süddeutsche Zeitung, Frankfurter Allgemeine Zeitung, DIE ZEIT, DER SPIEGEL, WELT, BILD, taz, stern, Handelsblatt, n-tv, t-online

**ÖSTERREICH** – 10 journalistische Leitmedien: ORF, Der Standard, Die Presse, Kurier, Kleine Zeitung, Salzburger Nachrichten, profil, Falter, Wiener Zeitung, APA

**SCHWEIZ** – 10 journalistische Leitmedien: SRG SSR, Neue Zürcher Zeitung, Tages-Anzeiger, Blick, 20 Minuten, Le Temps, RTS, RSI, SonntagsZeitung, watson

## Herkunft

Deutschland versteht sich als Einwanderungsland, doch in den Führungsetagen der großen Medien spiegelt sich das kaum wider. Zu diesem Schluss kommt die im Jahr 2020 veröffentlichte Untersuchung „Viel Wille, kein Weg“ der Neuen deutschen Medienmacher\*innen.

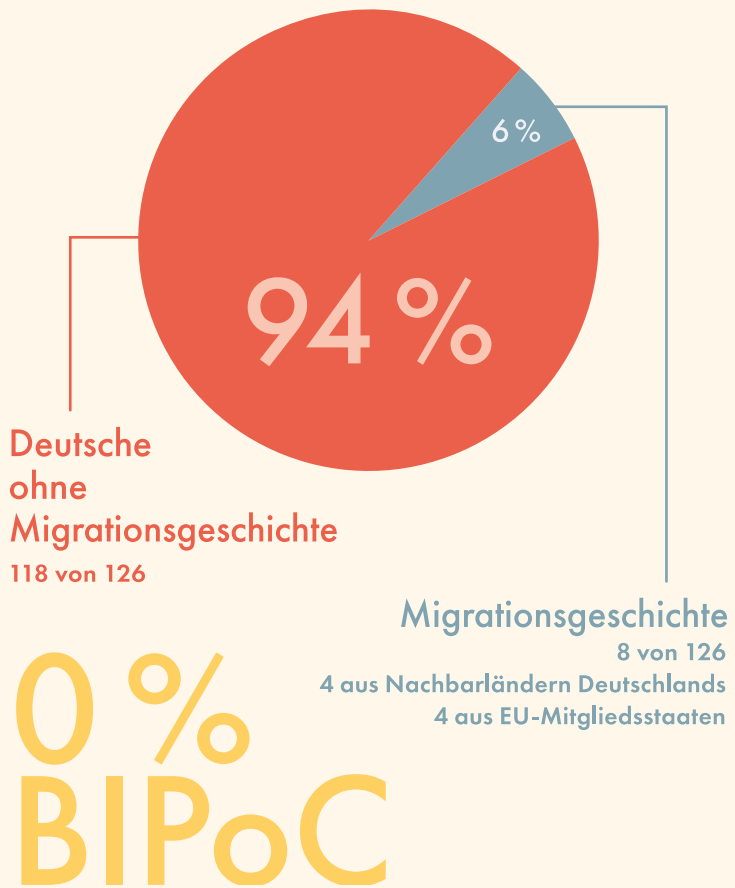
Darin haben sie erstmals erfasst, wie viele Chefredakteurinnen und Chefredakteure in Deutschland Migrationsgeschichte haben. Generell gilt, dass in vielen Medienhäusern Diversity-Daten bislang nicht erhoben werden. Laut NdM wäre das aber wichtig, um Transparenz zu schaffen und konkrete Maßnahmen zu ergreifen, um die Gesellschaft besser zu repräsentieren.

Für Österreich und die Schweiz gibt es bislang keine vergleichbare Erhebung. Die Studie „Diversität und Journalismus“ zeigt lediglich, dass etwa sechs Prozent aller Journalist:innen einen Migrationshintergrund haben. Angaben zu Personen in Führungspositionen werden jedoch nicht gemacht.

In der Schweiz liegt der Anteil aller Journalist:innen mit mindestens einem im Ausland geborenen Elternteil laut ZHAW-Erhebung 2024 bei 34 Prozent – wobei auch Deutschland als Ausland gilt. Es werden jedoch keine speziellen Angaben zu Menschen mit Führungsverantwortung gemacht.

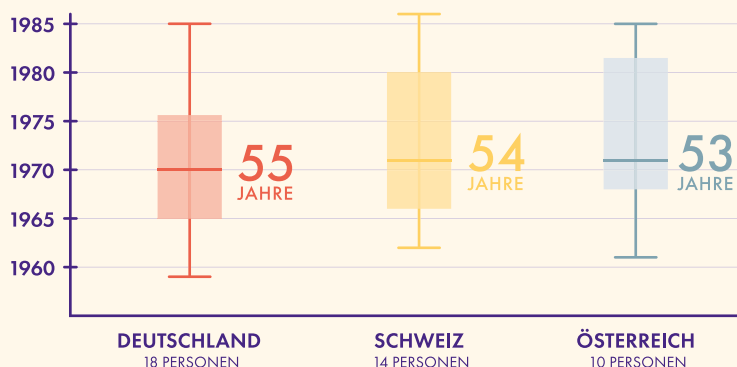
## Führungsetagen wenig divers

In Deutschland gibt es keine einzige Person of Color in Top-Position



## Chefredaktionen im DACH-Raum

Die Jahrgänge der Chef:innen von Leitmedien



## Alter

Wir haben die Geburtsjahre der Chefredakteur:innen der 34 definierten Leitmedien im DACH-Raum analysiert. In Fällen mit Doppelspitzen wurden alle Personen einzeln erfasst. Stellvertretungen blieben bewusst unberücksichtigt, um die Aussagekraft der Daten nicht zu verfälschen.

**Das Ergebnis:** Die Chefredaktionen in allen drei DACH-Ländern sind im Durchschnitt zwischen 53 und 55 Jahre alt. ●

# WIE PODCASTER UND YOUTUBER ZU LEITMEDIEN WERDEN

**In den USA ersetzen Podcaster wie Joe Rogan oder Andrew Schulz klassische Medienhäuser – mit Millionenpublikum, politischer Relevanz und wachsender Macht. Die Creator Economy ist längst kein Hobby mehr, sondern eine globale Industrie.**

„Ich bin kein Journalist. Oder bin ich’s doch? Vielleicht bin ich der wichtigste politische Journalist unserer Zeit.“ Diese Frage stellte sich der amerikanische Comedian Andrew Schulz kürzlich in einem Interview mit der *New York Times*. Schulz ist ein Star einer neuen Generation. Er ist wild, provokant und politisch inkorrekt.

Es wäre einfach, aus ihm eine Karikatur zu machen. Schulz kann aber auch nachdenklich sein. Sein Podcast *Flagrant* erreicht Millionen Menschen, vor allem junge Männer. Seit einem Jahr hat er dort einen neuen Typ Gast: Politiker. Zuerst Donald Trump, inzwischen auch Demokraten wie Pete Buttigieg und Bernie Sanders.

Das Interview ist eine Kollision: Die *New York Times* trifft auf den schrägen Podcaster, die alte Elite auf die Avantgarde. Redaktionelle Richtlinien und Ethik-Seminare treffen auf Freestyle-Rhetorik und Improvisation.

Wer zuhört, wird einen Gedanken nicht los: Schulz hat vielleicht recht.

## DER BLICK NACH AMERIKA

Was in den USA passiert, ist mehr als ein Trend. Es ist eine Neuverteilung von Macht und Vertrauen. Die Zahlen erzählen die Geschichte des Verfalls: Nur noch 31 Prozent der Amerikanerinnen und

Amerikaner vertrauen den ehemaligen Massenmedien. In den 1970er-Jahren waren es noch mehr als 70 Prozent. In Europa ist die Entwicklung noch nicht ganz so dramatisch, aber der Trend ist auch im deutschsprachigen Raum derselbe.

Donald Trumps Wahlkampf 2024 war ein Lehrstück dieser neuen Realität. Anstatt sich mit der *Washington Post* oder *CNN* zu treffen, sprach er im Endspurt des Wahlkampfs stundenlang mit Podcastern wie Schulz und Joe Rogan, dem größten Podcaster der Welt.

## „Donald Trumps Wahlkampf 2024 war ein Lehrstück dieser neuen Realität“

Das Resultat: Rund 60 Millionen Views allein auf *YouTube*, viele Millionen mehr auf *Spotify*. Der Auftritt bei Rogan war eines der größten medialen Events des Wahlkampfes und erreichte wohl noch mehr Menschen als die Debatten im Fernsehen.

Trumps 18-jähriger Sohn Barron hatte ihm zu diesem Schritt geraten. „Dad, du verstehst nicht, wie groß diese Leute sind“, soll er gesagt haben. Der Teen-

ager sieht, was viele nicht sehen wollen: Der Kampf um Aufmerksamkeit ist die zentrale mediale Frage unserer Zeit – und die YouTuber gewinnen.

Seit der Wahl sind die mutigeren Medienstrategen der USA auch bereit, der Entwicklung in die Augen zu schauen: „Wir alle müssen einsehen, dass Legacy-Medien einfach nicht mehr so wichtig sind. Joe Rogan ist wichtiger als wir. Vielleicht sollten wir ihm zuhören“, meint etwa Axios-CEO Jim VandeHei in einem Interview mit dem Fernsehsender *MSNBC*.

Die Creator Economy ist eine 250-Milliarden-Dollar-Industrie, die mit rund 20 Prozent jährlich wächst. Prognosen sprechen von einer halben Billion Dollar bis 2027, umgerechnet 460 Milliarden Euro. Das sind keine Hobbyblogger, sondern neue Medienimperien in einem hart umkämpften Markt.

Barron Trump weiß das, und sein Vater auch. In vielen Redaktionssitzungen traditioneller Medienunternehmen dürfte ein 18-Jähriger unterdessen nicht einmal am Tisch sitzen.

## WAS HEISST DAS FÜR UNS?

Öffentlichkeit und Vertrauen entstehen immer seltener um Marken und immer häufiger um Menschen – durch Stimme, Takt



und Nähe. Vor allem aber durch Menschlichkeit, durch Fehler und den Umgang damit. Das ist die zentrale Verschiebung.

Sie passiert auf drei Ebenen. Erstens durch Distribution: Früher entschieden Medien als Gatekeeper, welche Geschichte auf Seite eins landet. Heute entscheidet ein persönlicher Feed, ob etwas überhaupt erscheint – und ob es erneut auftaucht. Traditionalisten rebellieren gegen diese Verschiebung und wünschen sich die 90er-Jahre zurück.

Das Publikum hat unterdessen schon entschieden, wem es seine Zeit schenken will: Menschen, die es kennt, auf den Plattformen, die es nutzt. Wer dort auftaucht, wird zur Gewohnheit. Wer zur Gewohnheit wird, wird zur Autorität. Und Autorität bedeutet Macht.

Der zweite Punkt ist die Deutungs-  
hoheit: Die Einordnung großer Ereignis-

nisse geschieht durch Stimmen, die uns über Monate und Jahre hinweg begleiten. Podcaster werden zu Freunden. Die Menschen vertrauen Joe Rogan nicht, weil er Trump interviewt.

### „Das sind keine Hobbyblogger, sondern neue Medienimperien in einem hart umkämpften Markt“

Sie vertrauen ihm, weil er ähnliche Interessen hat wie sie – Boxen, Football, Comedy.

Daraus entsteht entweder Vertrauen oder Hörigkeit. Dazwischen liegt das Feld, in dem sich heute Politik und Kultur

bewegen. Die Nähe hat aber auch eine Kehrseite: Wenn Joe Rogan Verschwörungstheorien diskutiert, erreicht er damit Millionen – ohne redaktionelle Filter und Checks.

Der dritte und entscheidende Punkt ist Monetarisierung: Wer Aufmerksamkeit direkt in Beziehung übersetzen kann, kann sie auch in Geld übersetzen – durch Mitgliedschaften, Abos, Live-Formate, Werbung, Merchandise. Erfolgreiche Creator sind gefragte Medienunternehmer mit rasant wachsenden Umsätzen.

#### DER FALL EZRA KLEIN

Es gibt einzelne Journalistinnen und Journalisten, die den Sprung in die Gegenwart schaffen – etwa Cleo Abram, Sophia Smith Galer oder auch Ezra Klein. Klein ist Kolumnist, Podcaster und Video-

Gesicht der *New York Times* – und eine eigene Marke. Als einer der ersten US-Journalisten forderte im Frühling 2024 Joe Biden zum Rückzug auf, und Washington hörte zu. Nicht weil er für die *Times* schreibt, sondern weil Millionen seinen Podcast hören und ihm vertrauen.

Er hat verstanden: Unsere Zukunft muss nicht im Entweder-oder liegen. Es gibt ein Sowohl-als-auch. Institutionelle Glaubwürdigkeit kann persönliche Authentizität unterstützen. Das ist auch eine Frage der Wirtschaftlichkeit: Es gibt ohne Zweifel Menschen, die die *New York Times* vor allem wegen Ezra Klein abonnieren.

Im deutschsprachigen Raum sehen wir erste Ansätze dieser Hybridmodelle – etwa bei Jan Böhmerrmann, oder beim öffentlich-rechtlichen Content-Netzwerk *funk*. Aber es sind noch zu wenige, und oft verstehen Medienhäuser nicht, was sie da tun. Sie denken, sie „holen sich YouTuber“ oder „machen was auf TikTok“ mit dem Ziel, mehr Aufmerksamkeit für ihren eigentlichen Journalismus zu generieren.

Das ist ein Missverständnis. Die Creator, *TikTok*, Podcasts, *YouTube* – das ist der Journalismus.

### SPRACHE ALS MACHTFRAGE

Für traditionelle Medien ist diese Entwicklung verständlicherweise unangenehm. Sie verweisen auf den redaktionellen Prozess, auf die Pluralität von Stimmen im Newsroom, auf akribische Recherche, auf Fairness und Ausgewogenheit. Sie haben recht. Das journalistische Handwerk ist eine Errungenschaft, und die Verbreitung verifizierter Informationen ist wichtiger denn je. Viele Creator können davon lernen.



Zugleich steht uns diese Abgrenzung im Weg. Aus der Sicht traditioneller Newsrooms gibt es „echten Journalismus“ hier und Creator dort drüben – auf bösen Plattformen, mit sinistren Zielen, ohne Regeln und Ethik. Die Realität sieht jedoch anders aus. Es gibt immer mehr ernsthafte Creator, die Tag für Tag Glaubwürdigkeit erarbeiten und durch transparenten Umgang mit ihrer eigenen Fehlbarkeit verteidigen. Viele Journalistinnen und Journalisten können davon lernen.

## „Erfolgreiche Creator sind gefragte Medienunternehmer mit rasant wachsenden Umsätzen“

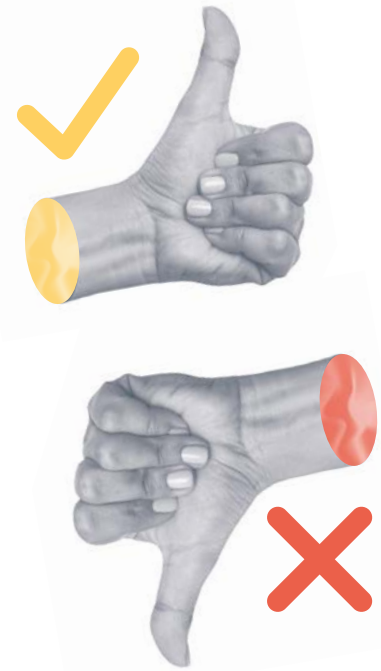
Noch besser wäre aber, die Sprachbarriere ganz zu brechen. Brauchen wir wirklich „Journalismus“ hier und „Creator“ dort? Oder sollte unser Anliegen nicht vielmehr darin bestehen, nützliche und gute Informationen zu verbreiten – unter welchem Namen auch immer?

### ZEIT FÜR NEUE STIMMEN

Dieser Wandel wird durch Künstliche Intelligenz weiter beschleunigt. Während viele etablierte Medien noch debattieren, ob und wie sie KI einsetzen sollen, haben Creator schon begonnen. Sie nutzen die Tools, um schneller, günstiger und gezielter zu produzieren. Intelligent eingesetzte KI macht aus ihnen schlagkräftige Ein-Person-Medienunternehmen, die mit größeren Redaktionen konkurrieren können – nicht nur bei der Reichweite, sondern auch bei der Qualität und Wirtschaftlichkeit. Die Hürden fallen.

Dadurch könnte Raum für Stimmen entstehen, die bisher kaum gehört wurden. So können lokale Journalist:innen in ländlichen Gebieten nachhaltige Geschäftsmodelle aufbauen, ohne auf die Strukturen großer Medienhäuser angewiesen zu sein.

Migrantische Communities können ihre eigenen Medien schaffen und so ihre eigenen Realitäten abbilden, statt darauf zu warten, dass etablierte Medien über sie berichten.



Dieser neue Pluralismus ist mehr als ein Nebeneffekt. Er ist eine Chance zur Demokratisierung. Während früher wenige Gatekeeper darüber entschieden, welche Geschichten erzählt wurden, entstehen heute neue Stimmen. Das kann chaotisch sein, wie uns das Social-Media-Zeitalter gelehrt hat. Es ist aber auch befreiend.

### DIE WELT, WIE SIE IST

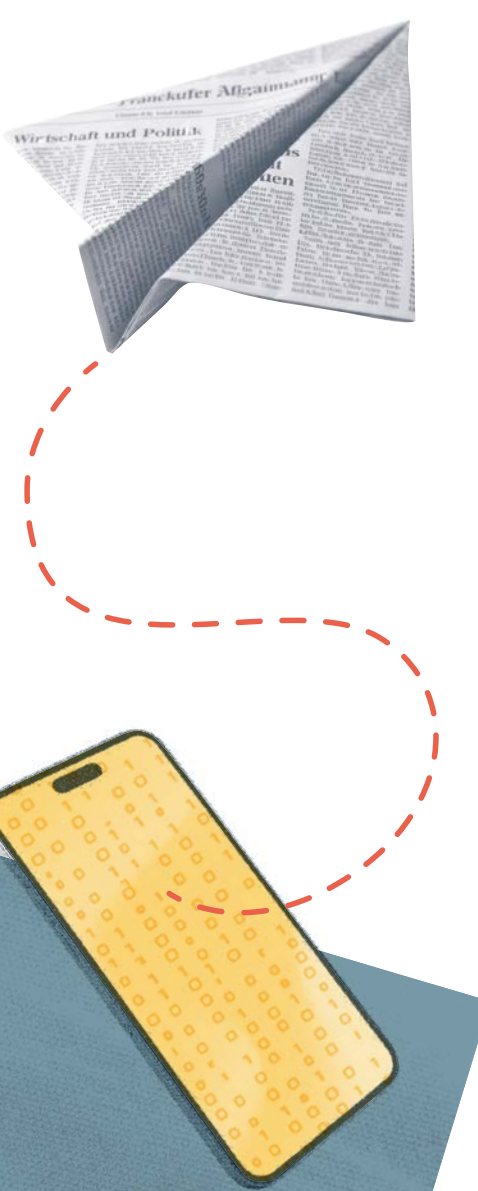
Für Medien bedeutet das: Es ist Zeit für Mut und echte Veränderung. Creator sind keine potenziellen Praktikanten, sondern erfolgreiche Unternehmer und haben zunehmend mehr Relevanz, Reichweite und Vertrauen als etablierte Häuser.

Die Creator Economy ist ein nachhaltig wachsender Zweig der Medienlandschaft. In den USA zeigt sich bereits, wohin diese Reise geht. Für den deutschsprachigen Raum stellt sich nicht die Frage, ob diese Entwicklung auch hier ankommt, sondern ob wir uns rechtzeitig anpassen können.

Die gute Nachricht ist: Es gibt noch Zeit zu handeln. Aber das Fenster schließt sich. Amerikanische Medienhäuser, die zu lange gewartet haben, existieren heute nicht mehr. Von den 3.200 Zeitungen, die seit 2005 in den USA geschlossen wurden, hätten manche überleben können, wenn sie bereit gewesen wären, sich radikal neu zu erfinden – mit einem Fokus auf Persönlichkeit, Menschlichkeit und Transparenz. Für Europa ist das die Warnung. Und die Chance. ●

# TIKTOK UND DIE NEUE MACHT ÜBER SICHTBARKEIT

Algorithmen bestimmen heutzutage, welche Stimmen groß werden und welche verstummen. Journalismus passt sich an, oft auf Kosten von Tiefe und Unabhängigkeit. Die Macht über Sichtbarkeit liegt längst nicht mehr in Redaktionen – sondern im Code.



Wer entscheidet, was wir sehen – und was unsichtbar bleibt? Früher waren es Redaktionen, heute sind es Algorithmen. *TikTok* zeigt am deutlichsten, wie sich die Macht über Öffentlichkeit verschiebt: weg von journalistischen Prinzipien, hin zu Systemarchitekturen, die keiner demokratischen Kontrolle unterliegen.

Längst geht es hier nicht mehr um Tanzvideos. *TikTok* ist Nachrichtenquelle für Millionen, gerade für junge Menschen. Doch was Sichtbarkeit bekommt, liegt nicht in den Händen von Journalist:innen, sondern in den Händen einer Plattform, deren einziges Ziel maximale Verweildauer ist. Nicht Relevanz bestimmt die Agenda, sondern Reichweite. Nicht Sorgfalt, sondern Klickbarkeit.

## VON DER TANZPLATTFORM ZUR NACHRICHTENQUELLE

*TikTok*, ursprünglich als *Musical.ly* bekannt, begann mit Lip-Sync-Videos und Tanzrends. Heute wird die Plattform zunehmend als Nachrichtenquelle genutzt: 17 Prozent der 18- bis 24-Jährigen in Deutschland greifen regelmäßig auf *TikTok* zurück, so der *Reuters Digital News Report*. Das Angebot an journalistischen Accounts wächst.

2019 wagte sich die *Tagesschau* als erster deutschsprachiger Nachrichtensender auf die Plattform. Inzwischen sind auch Medienhäuser wie *DER SPIEGEL*, *DIE ZEIT*, die *Süddeutsche Zeitung* so-

wie lokale Medien und lineare Formate wie *RTL aktuell* oder die *Hessenschau* vertreten – mit unterschiedlich großem Erfolg. Doch wie misst sich Erfolg auf *TikTok* überhaupt?

„Früher waren es Redaktionen, heute sind es Algorithmen“

## WENN DER ALGORITHMUS ENTSCHEIDET

Entscheidend ist nicht, wer Inhalte erstellt, sondern wie der Algorithmus sie verteilt. Sichtbarkeit hängt nicht an Follower-Zahlen, sondern an der For-You-Page – einem Feed, der auf Interaktionen, Trends und Sekundenbruchteilen von Aufmerksamkeit basiert. Damit hat *TikTok* die Spielregeln verändert: Auch kleine Accounts können Millionen erreichen. Aber ebenso können investigative Recherchen unbemerkt verhallen.

Was früher journalistische Entscheidung war – welche Themen groß werden, welche leise bleiben – liegt heute in der Hand von Plattformlogiken. Und diese Logiken folgen anderen Prioritäten: nicht Relevanz, sondern Reichweite; nicht Sorgfalt, sondern Aufmerksamkeit. Polarisierende Inhalte haben es leichter, komplexe Hintergründe schwerer.

Zudem fehlt bislang eine Möglichkeit, *TikTok*-Inhalte zu monetarisieren. Immerhin: *TikTok* testet momentan einen Button, mit dem Medienmarken User:innen direkt auf ihre Websites weiterleiten können. Das eröffnet die Möglichkeit, Reichweite in Traffic oder Conversions für die eigenen Digitalangebote umzuwandeln. Eine ähnliche Möglichkeit für Links bietet seit kurzem das sogenannte „Bulletin Board“, ein direkter Kommunikationskanal zur eigenen Community.

### MACHTVERSCHIEBUNG MIT RISIKO

Dennoch stecken Medienhäuser in einem Dilemma. Um junge Zielgruppen zu erreichen, kommen sie an *TikTok* nicht vorbei. Doch jeder journalistische Erfolg dort basiert auf einem Deal mit einer Plattform, die nie für Informationsqualität gebaut wurde. Wer diese Logik übernimmt, passt sich an – und läuft Gefahr, den eigenen Auftrag zu verwässern.

Viele sehen *TikTok* in erster Linie als Investition in künftige Generationen von Nutzer:innen. Formate wie *funk* setzen dabei auf Authentizität, Nischen und junge Gesichter. Mit einem Talente-Programm fördert es journalistische Creator, die sich auf Themen wie Außenpolitik, Debatten oder Datenjournalismus spezialisieren. Die Strategie: klare Themen-nischen, authentische Ansprache und junge Gesichter.

Doch die strukturelle Abhängigkeit bleibt. Sichtbarkeit ist keine redaktionelle Entscheidung mehr – sondern eine algorithmische Zuteilung. Damit geht es nicht nur um Reichweitenstrategien, sondern um Machtverschiebungen im öffentlichen Raum.

## „Damit hat TikTok die Spielregeln verändert“

*TikTok* und andere Plattformen sind längst nicht nur Distributionskanäle, sondern Architekten unserer Öffentlichkeit. Wer dort den Code schreibt, beeinflusst, welche Stimmen Gewicht haben – und welche verstummen. Die eigentliche Frage für den Journalismus lautet daher: Gestalten wir diese Machtverschiebung aktiv mit, oder lassen wir sie uns diktieren? ●



#### TRADITIONELLE MEDIENHÄUSER AUF TIKTOK (AUSWAHL):

Stuttgarter Zeitung  
Lokalzeitung  
@stuttgarterzeitung

nice to know  
Nachrichtenformat (WDR)  
@nicetoknow

DIE ZEIT  
Wochenzeitung  
@zeit

RTL aktuell  
Nachrichtensender  
@rtlaktuell

DW Berlin  
Nachrichtensender  
@dw\_berlinfresh

BR  
BookTok  
@br\_literally

#### CREATOR-BRANDS AUF TIKTOK (AUSWAHL):

die chefredaktion  
jung & divers  
@die\_chefredaktion

Mr. Wissen 2 Go  
Wissen (funk)  
@mrwissentogo

Fabian Grischkat  
Politik & Faktenchecks  
@fabiangrischkat

Sophia Smith Galer  
Influencerin (mit Fokus auf Sprache)  
@sophiesmithgaler

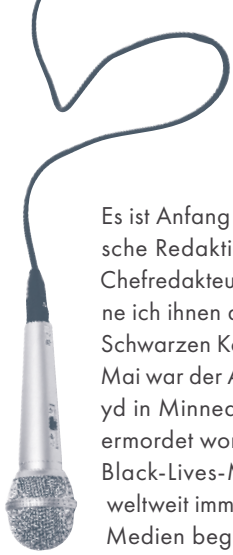
ciara.counts  
Daten & Statistiken (funk)  
@ciara.counts

wien.stabil  
Unterhaltung  
@wien.stabil

# VIELFALT OHNE EINFLUSS IST NUR KULISSE

Wenn deutsche Medien ernsthaft diverser werden wollen,  
müssen sie ihre Macht in den Redaktionen neu verteilen.





Es ist Anfang Juni 2020 und große deutsche Redaktionen rufen bei mir an. Als Chefredakteurin des Magazins *ze.tt* könne ich ihnen doch sicherlich Kontakte zu Schwarzen Kolleg:innen vermitteln. Ende Mai war der Afroamerikaner George Floyd in Minneapolis von einem Polizisten ermordet worden. Demonstrationen der Black-Lives-Matter-Bewegung wurden weltweit immer größer und in deutschen Medien begann ein hektisches Suchen nach Schwarzen Redakteur:innen. Zum ersten Mal fiel vielen auf: Sie beschäftigen keine.

Das diverse Team von *ze.tt* ist plötzlich sehr gefragt. Händeringend wurden Schwarze Menschen gesucht, die man in Talkshows und Interviews setzen konnte. Die Journalistin Christine Finke twitterte damals: „Es ist erschütternd, wie ungewohnt das Bild von farbigen oder nicht-weißen Menschen in einer deutschen Talkshow ist.“

## „Schwarze Chefredakteur:innen? Fehlanzeige“

Noch erschütternder: Schwarze Kolleg:innen werden nicht etwa wegen ihrer Expertise, sondern aufgrund ihrer Hautfarbe eingeladen und dann vor Kameras in die Situation gebracht, weißen Deutschen Rassismus zu erklären – oft retraumatisierend und ohne strukturelle Folgen. Denn die Verantwortung, sich mit Rassismus auseinanderzusetzen, liegt bei Weißen selbst.

### 2025: DIVERS ON AIR – WEISS IN DEN STRUKTUREN

Fünf Jahre nach dem Tod von George Floyd wirkt Diversität in deutschen Medien nach wie vor wie ein On-Air-Effekt. Einerseits sieht man vor der Kamera, in Podcasts oder Web-Videos zunehmend vor allem jüngere, migrantische (meist mit selbst erarbeiteter hoher Social-Media-Reichweite) Journalist:innen als Hosts neuer Formate. Andererseits sind aber nur etwa fünf Prozent aller Redakteur:innen migrantisch.

Obwohl 25 Prozent der Deutschen eine Einwanderungsgeschichte haben, finden ihre Biografien und Lebenswirk-

lichkeiten in den Strukturen vieler Medien kaum statt. Das Ergebnis: Ihre Abwesenheit beim Entstehen der ohnehin geringen Berichterstattung führt dazu, dass zum Beispiel muslimische oder afrodeutsche Themen nach wie vor mit stereotypisierenden Darstellungen und diskriminierender Sprache gespickt sind.

Dieser formatgemachte Tokenismus reduziert Diversität zum Marketinggag. So sind migrantische Journalist:innen zwar vor den Kameras sichtbar, bleiben in den Strukturen aber ohne Einfluss.

### DIE CHEFSESSEL BLEIBEN HOMOGEN

Ein Blick in die Machtzentren deutscher Leitmedien, also in die Chefredaktionen, Geschäftsführungen, Programmdirektionen und Intendanten, zeigt ein Bild aus der alten Bundesrepublik: Weiße, westdeutsche Akademiker:innen dominieren.

Schwarze Chefredakteur:innen? Fehlanzeige. Chefredakteur:innen mit Migrationshintergrund? Außer Giovanni di Lorenzo bei *DIE ZEIT*: niemand. Menschen mit Behinderungen und Arbeiterkinder? Praktisch unsichtbar.

Und auch Ostdeutsche sind 35 Jahre nach der Wiedervereinigung in den Chefetagen deutscher Medien kaum vertreten. Wer es dann als Mensch mit einer anderen Biografie in diese Hierarchien schafft, bleibt oft die einzige Person ihrer Art unter vielen sehr ähnlichen Lebensläufen – eine Sonderrolle, die enorme Resilienz erfordert.

### VON DIVERSITY WASHING ZU ECHTER TEILHABE

Wer es mit Diversität ernst meint, muss in seinen Führungsetagen aufräumen. Dafür bräuchte es: Förder- und Stipendienprogramme, die viel breiter und gezielter Migrant:innen, Arbeiterkinder oder Ostdeutsche ansprechen. Diese Programme dürften nicht nur durch bereits vorhandene Machtzirkel gut vernetzter westdeutscher Eltern an den Nachwuchs herangetragen werden.

Es bräuchte gut bezahlte Praktika, damit allen der Einstieg in

den Journalismus möglich ist und sie nebenbei an einem anderen als dem Heimatort wohnen können. Es bräuchte nachhaltige Veränderungen in den Rekrutierungsmechanismen und der Talentförderung. Zum Beispiel Stellenausschreibungen, die schon durch ihre Bildauswahl und Ansprache klarmachen: „Wir wollen migrantische Journalist:innen ansprechen.“

## „Wer es mit Diversität ernst meint, muss in seinen Führungsetagen aufräumen“

Und es bräuchte authentische Vorbilder in den Strukturen. Menschen mit anderen Biografien, die „es schon geschafft haben“ und durch ihr Unternehmen sichtbar gemacht und gefördert werden. Menschen, die einen Blick für diversere Teams haben, weil sie selbst mit ihrer Biografie von der gängigen Norm abweichen.

Jetzige Entscheider:innen sollten schleunigst reflektieren, welche eigenen Privilegien ihnen zu ihren Machtpositionen verholfen haben könnten – und dass Nachwuchsjournalist:innen ohne solche Vorteile enorme Hürden überwinden müssen. Denn: Echte Teilhabe beginnt erst da, wo Macht sich verschiebt. ●



# BIPOC ALS GAMECHANGER IN DEN MEDIEN

**Podcasts, YouTube und Social Media haben marginalisierten Stimmen Reichweite und Gewicht verliehen. BIPOC-Medienschaffende nutzen diese Kanäle, um Strukturen zu umgehen und neue Communities aufzubauen. Ihr Erfolg zeigt, wie Technologie Vielfalt ermöglicht.**

Autorin Sabrina Harper (rechts) im Gespräch mit Ferda Atamann (links), die seit 2022 Bundesbeauftragte für Antidiskriminierung ist. | Foto: Privat



Lange Zeit wurden Menschen mit migrantischen Wurzeln in den Medien auf stereotype Rollen beschränkt, konnotiert mit Hilfsbedürftigkeit, Kriminalität oder als Repräsentant:innen ihrer migrantischen Community. Inzwischen haben sich marginalisierte Medienschaffende jedoch als Expert:innen in diversen Themenfeldern etabliert.

Strukturell wie praktisch wurden Fortschritte erzielt, zum Beispiel das offene Ansprechen von Tokenismus\*, die öffentliche Benennung diskriminierender Rahmenbedingungen oder die Beanspruchung von medialen Themen aus diversen Perspektiven.

Auch wenn der Weg zur Gleichberechtigung noch weit ist, werden diese Errungenschaften erst im Kontrast zu queeren Darstellungen in der Medienlandschaft deutlich. Während queere Persönlichkeiten in vielen Formaten nach wie vor monothematisch besetzt werden, haben migrantische Personen ihre Bandbreite in den Medien bereits erweitert.

Diese Entwicklung ist kein Zufall, sondern Ergebnis bewusster Arbeit von marginalisierten Gruppen: durch Expertise, technologische Möglichkeiten und starke Netzwerke. Bedauerlicherweise setzten viele Medienhäuser die Vorteile diverser Medienteams bis heute nicht systematisch um oder nutzen die Potenziale in der Praxis. Das führt unter anderem dazu, dass sich marginalisierte Medienschaffende emanzipieren und von klassischen Medien loslösen.

## MIT EXPERTISE IN DIE BREITE ÖFFENTLICHKEIT

Es gibt einige Medienschaffende aus der BIPOC-Community, die sich durch ihr Fachwissen in und außerhalb der Medien etabliert haben. Diskriminierungssensible Publikationen wie „Was weiße Menschen nicht über Rassismus hören wollen, aber wissen sollten“ von Alice Hasters oder „Exit Racism“ von Tupoka Ogette haben inzwischen auch in nicht marginalisierten Gruppen Aufmerksamkeit erlangt.

**„Diese Entwicklung ist kein Zufall, sondern Ergebnis bewusster Arbeit von marginalisierten Gruppen“**

Ein anderes Beispiel ist die Journalistin und Mitbegründerin der *Neuen deutschen Medienmacher\*innen*, Ferda Ataman. Sie wurde als Bundesbeauftragte für Antidiskriminierung einer breiten Öffentlichkeit bekannt. Alle drei Frauen sind gern gesehene Gäste bei Panels oder für Keynotes und werden so mit ihrer Expertise zu Multiplikatorinnen.

Und auch abseits der Öffentlichkeit wirken diese Impulse. So können Expertinnen wie Tupoka Ogette als beratende Instanz hinzugezogen werden, wenn diskriminierende oder sogar rassistische Situationen in Unternehmen Thema sind.

Auch Shary Reeves ist eine starke Multiplikatorin und hat auf Social Media eine Community aufgebaut. Die ehemalige Moderatorin der Kinder- und Jugendsendung „Wissen macht Ah!“, klärt dort unter anderem über Rassismus und Diskriminierung auf. Losgelöst von einem traditionellen Medienunternehmen erreicht sie so ihr Publikum.

## TECHNOLOGIE ERMÖGLICHT NISCHENCONTENT

Der Aspekt der Technologie hat die Medienlandschaft auf verschiedene Weisen geprägt. Durch Videoformate oder Podcasts auf *YouTube*, *Spotify* und Co. erreichen marginalisierte Medienmacher:innen Nischen, die in den traditionellen Medien nicht beachtet wurden und werden.

Marcel Aburakia vom erfolgreichen Podcast „Kanackische Welle“ sagte 2021 in einem Interview mit dem Magazin *GQ*, dass der Podcast entstand, weil es undenkbar war, strukturelle Hürden bei den öffentlich-rechtlichen Medienanstalten zu überwinden. Dabei steht der Podcast stellvertretend für viele Formate, die autonom gestartet sind und durch das direkte Adressieren von unterrepräsentierten Zielgruppen einen attraktiven Markt geschaffen haben.

Traditionelle Medien haben dieses Potenzial spät für sich entdeckt und versuchen nun, anschlussfähig zu werden. Häufig werden infolgedessen erfolgreiche Formate – und deren Hosts – eingekauft und im Mainstream platziert. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass diese Kooperationen meist nur von kurzer Dauer sind.

Über die Gründe ist offiziell wenig bekannt; inoffiziell kommt es immer wieder zu künstlerischen Differenzen oder zu innerbetrieblichen strukturellen Barrieren. Ergo: Technologie kann ein Wegbereiter zu mehr Diversität in traditionellen Medien sein, jedoch keine Räume dafür garantieren. Ebenso braucht es eine offene Unternehmenskultur und Räume für Neues.

**„Es gibt einige Medienschaffende aus der BIPOC-Community, die sich durch ihr Fachwissen in und außerhalb der Medien etabliert haben“**

## WIE TECHNOLOGIE STIMMEN VERSTUMMEN LÄSST

Bei der Entwicklung von Technik braucht es ebenfalls einen Blick aus der Sicht marginalisierter Gruppen. Erste Studien zeigen Mängel bei Algorithmen oder KIs auf Medienplattformen auf. So wurde beispielsweise festgestellt, dass Tweets in afroamerikanischem Englisch eineinhalbmal häufiger als beleidigend oder hasserfüllt markiert wurden als Tweets in Standard-Englisch. Ein Community-Tool, das bei der *New York Times* eingesetzt wurde, ordnete Begriffe aus dem Afroamerikanischen als toxisch ein.

In beiden Fällen führt die fehlende Berücksichtigung von Kontexten somit zu einer geringeren Sichtbarkeit marginalisierter Gruppen. Diese Beispiele zeigen, dass bereits bei der Entwicklung Perspektivenvielfalt unerlässlich ist und wie Technologie auch hier einen Einfluss auf Medien hat.

**„Traditionelle Medien haben dieses Potenzial spät für sich entdeckt und versuchen nun, anschlussfähig zu werden“**

Netzwerke wie *BlackInTech* mit Sitz in Berlin ermöglichen digitale Teilhabe, indem sie Schwarze Personen auf ihrem Weg in die Tech-Branche unterstützen. Wenn Perspektivenvielfalt bereits bei der Entwicklung technologischer Lösungen einfließt, profitieren viele Branchen davon.

## UNVERZICHTBAR STATT UNSICHTBAR

Es gibt viele Akteure und Akteurinnen aus der BIPOC-Community, die die Emanzipation von ausgetretenen Pfaden in der Medienbranche vorantreiben. Die aufgeführten Beispiele stehen stellvertretend für die vielen großen und kleinen Schritte. Ebenso wichtig sind Handlungen im nicht öffentlichen Raum.

Es sind die Medienschaffenden, die Diskriminierung nicht unbeachtet lassen. Es ist das konstruktive Gespräch über Perspektivenvielfalt und das Investieren in Medien-Startups, die außerhalb bewährter Muster agieren. Auch diese Aspekte ermöglichen eine zukunftsfähige Vielfalt in den Medien, auf die wir nicht verzichten können. ●

### \*TOKENISMUS

Tokenismus bedeutet, dass Menschen aus unterrepräsentierten Gruppen lediglich symbolisch einbezogen werden, um nach außen Vielfalt zu demonstrieren, ihnen jedoch keinen tatsächlichen Einfluss oder gleiche Chancen zu geben.

# JETZT REICHT'S!

**Fünf Stimmen kommen hier zu Wort: Menschen mit Migrationsgeschichte, aus dem Arbeiter:innenmilieu, mit Behinderung. Sie bringen auf den Punkt, was sie sich in Zukunft von den Medien wünschen: klar, unbequem und längst überfällig.**

## 50 PROZENT FRAUEN IN FÜHRUNG: ALLES ANDERE IST KEINE GLEICHSTELLUNG

Von Corinna Cerruti

Wir wollen die Hälfte der Macht. Und zwar jetzt. Wir – Frauen mit allen Herkunftsn, Hautfarben, Altersstufen, sexuellen Orientierungen und mit sichtbaren wie unsichtbaren Behinderungen. Wir wollen nicht dekorieren, wir wollen entscheiden. Medien brauchen Vielfalt, sonst bilden sie nur eine Elite ab.

Denn der Zugang bleibt exklusiv – für Akademiker:innen. Journalistin und Journalist zu sein, muss man sich leisten können. Wer keinen wohlhabenden Hintergrund hat, lebt mit der ständigen Angst vor der nächsten Miete, mit Schulden, die sich nur mühsam abtragen lassen, und mit dem Druck, immer doppelt so viel leisten zu müssen. Dazu kommt das nagende Imposter-Syndrom: Bin ich gut genug? Oder riecht's hier nach Arbeiterklasse? Einen Burnout gibt es schnell obendrauf.

Wir von *ProQuote* zählen seit neun Jahren Machtverhältnisse. Das Ergebnis: strukturelle Ungleichheit durch alle Mediengattungen. Nur neun von knapp 100 Regionalzeitungen werden von Chefredakteurinnen geführt. In Leitmedien liegt der Frauenanteil in Führungspositionen bei 37,8 Prozent – Tendenz sinkend.

Wie viele von ihnen aus akademischen oder Arbeiter:innen-Haushalten kommen, ist nicht bekannt. Denn die Medienhäuser erheben keine weiteren Diversity-Merkmale. Dadurch wird vieles unsichtbar gemacht, was einen fetten Scheinwerfer bräuchte.

Unsere Forderung: 50 Prozent Frauen in Führungspositionen. Keine Feigenblätter, keine Diversity-Showcases. Echte Gleichstellung heißt: Bedingungen ändern, das Patriarchat nicht nachspielen, sondern aufbrechen. Das schaffen wir nur gemeinsam. Also: Bildet Banden. Reißt Mauern ein. Unterstützt euch. Seid laut. Stört. Mischt euch ein.

## FÜR WEN MACHT IHR MEDIEN?

Von Ella Schindler

Wenn in der Headline „Messerattacke“ und „Migrant“ stehen, weiß ich, was kommt: Migration wird mal wieder zur Mutter aller Probleme im Land erklärt. Viele Medienhäuser bieten diesem Automatismus im politischen Spektakel gerne eine Bühne, anstatt differenzierter zu berichten. Oft heißt es dann in den Redaktio-

nen: Die Menschen sind besorgt um ihre Sicherheit, man muss ihre Ängste ernst nehmen.

Doch es gibt auch viele andere Menschen. Sie sind ebenfalls besorgt, weil sie – so wie ich – migrantisch sind und immer wieder Angst haben müssen, dass genau diese Art der Berichterstattung im Alltag zu noch mehr Stigmatisierungen und Diskriminierungen führt. Diese Gruppe ist in der Regel nicht so laut und somit oft unsichtbar für Redaktionen.

Zur Wahrheit gehört auch: „Messerattacke“ und „Migrant“ in der Überschrift bringen viele Klicks. Natürlich müssen Medienhäuser datenbasiert arbeiten. Journalismus ist ein hartes Business. Und auch deswegen wünsche ich mir, dass Medienschaffende mehr in größeren Kontexten denken.

Dazu gehört auch die Frage: Wie viele Menschen hat der Artikel eventuell nicht erreicht, weil die Überschrift für sie zu populistisch war und das Foto stigmatisierend wirkt? Schon jetzt sind in Deutschland fast ein Drittel der Menschen migrantisch geprägt, bei den unter 18-Jährigen sind es in den Großstädten bereits über 60 Prozent. Tendenz steigend. Für wen werdet ihr in ein paar Jahren Medien machen, liebe Redaktionen?

## WIE UNGLEICHHEIT MEDIENINNOVATION AUSBREMST

Von Evangelista Sie

Die Medien der Zukunft haben erkannt, dass Medienproduktion und Medieninnovation in einem sozial zutiefst ungleichen System verwurzelt sind, das von Machtstrukturen geprägt ist, welche Minderheiten strukturell ausschließen. Das zeigt sich in den Finanzierungsdynamiken der Medien-Startup-Welt.

Ein Medium zu starten ist eng mit Privilegien zu Ressourcen verknüpft. Nicht alle Innovator:innen haben den langen ressourcentechnischen Atem, wenn es hart auf hart kommt, 16 Stunden pro Tag zu arbeiten – acht im Fixjob für den Lebensunterhalt, acht weitere für das Medien-Baby. Nicht alle haben Ersparnisse in Form von Zeit und Geld, um sie vorzuinvestieren, bis ein Medium nach Jahren Geld abwirft.

Denn eine Realität der Finanzierung ist auch, dass es – zumindest mich – stets mehr Ressourcen kostete, als Förderungen abdeckten. Viele community-geführte Magazine von und für BIPOC-Menschen haben, meiner Beobachtung nach, häufig weder eine große Menge an Zeit- noch an

Geldersparnissen, die mit generationalem Wohlstand einhergehen würden.

Dazu kommt, dass diese „Community-Medien“ medial häufig nicht so gehypt werden (ohne aktuellen Anlass wie George Floyd oder Black History Month), sodass sie nicht die Aufmerksamkeit von Changemakern und Foundern bekommen und somit auch nicht die Kontakte zu höher dotierten Finanzierungskreisen.

Die Förderwelt ist ein sehr weißes Unterstützungssystem, das eher Seinesgleichen fördert. Beispiel USA: Laut dem „Democracy Fund“ gingen zwischen 2009 und 2015 nur sechs Prozent der Journalismusförderungen an Projekte für rassifizierte und ethnische Minderheiten, sieben Prozent an ökonomisch benachteiligte Bevölkerungsgruppen und nur zwei Prozent an Migrant:innen.

Um eins klarzustellen: Die Medieninnovator:innen, die gefördert werden, verdienen es zu 100 Prozent und leisten verdammt großartige Arbeit für großartige Menschen. Die Finanzierungsdynamiken bedeuten jedoch auch, dass wertvolle Innovationen unbemerkt bleiben und unterfinanziert scheitern.

Sie begünstigen Gründer:innen, die das Privileg haben, sich nicht zwischen Leidenschaft und generationalem Wohlbau entscheiden zu müssen. Medien der Zukunft haben ihren meritokratischen Anspruch daher abgestreift, ihre Strukturen und Finanzierungsdynamiken dekolonialisiert und sozial-ökonomische Ungleichheiten beim Gründen und Führen adressiert. Ein Quotenmedium reicht nicht aus!

## IMMER GLEICHE KÖPFE, IMMER GLEICHE MEINUNGEN

Von Jelena Pantić-Panić

Die Demokratie zu schützen, ist angesichts der politischen Weltlage in aller Munde. Doch wie wollen wir das erreichen, wenn keine demokratische Institution die Gesellschaft abbildet? In anderen Ländern werden Menschen mit Migrationshintergrund Premierminister oder es gibt Ministerinnen und Minister mit Behinderung. Bei uns gibt es nicht einmal genügend Frauen in diesen Positionen.

Das zieht sich durch jede Ebene, die demokratisch relevant ist – eben auch durch die Medien. Und das ist ein Machtproblem. Denn wer nicht vertreten ist, kann nicht mitreden. Wie oft und wie lange noch sollen wir uns die immer gleichen Meinungen von den immer gleichen Leuten anhören, die immer zum selben Entschluss kommen?

Die Medien sind größtenteils langweilig. Man kann sich ewig lang über Social Media, KI oder Papierpreise aufregen – oder endlich beginnen, die Medienlandschaft von Grund auf zu hinterfragen. Wie kann es sein, dass Redaktionen in einer Millionenstadt wie Wien so undivers sind?

Müssen wirklich alle Journalistinnen und Journalisten studiert haben? Schafft es unser Medienhaus, am Puls der Zeit zu bleiben, mit den Strukturen, die wir haben? Sind unsere Führungskräfte echte Leader, die die Welt besser machen wollen, oder sind sie nur Chefitäten mit Deutungshoheit?

Doch in diesem Prozess müssten manche Platz machen, denen genau diese Strukturen dienen. Und das wollen sie nicht. Dann reden wir aber bitte nicht mehr davon, wie wichtig es uns ange-

lich ist, die Demokratie zu schützen. Für die Demokratie können nicht immer nur die anderen Opfer bringen.

## WARUM BRINGEN MICH DIE MEDIEN ZUR VERZWEIFLUNG?

Von Nikolai Prodöhl

Ich lese eine Zeitung oder Zeitschrift. Wenn ich die Seiten durchblättere, stoße ich auf große Barrieren. Das macht mich extrem wütend und bringt mich zur Verzweiflung. Ich verstehe häufig nicht, was dort geschrieben steht, denn die Sätze sind nicht in einfacher Sprache verfasst. Dort sind viele Fremdwörter und Redewendungen erhalten. Ich habe dort das Gefühl, dass diese Texte nur für Menschen geschrieben sind, die schwierige Sprache gut verstehen können.

Es geht nicht nur mir allein mit der einfachen Sprache. In Deutschland brauchen rund zehn Millionen Menschen einfache oder leichte Sprache. Eine verständliche Sprache brauchen Menschen mit Behinderungen, ältere Menschen und Geflüchtete, deren Muttersprache nicht Deutsch ist. Die Sätze sollten kurz sein, etwa 15 bis 20 Wörtern pro Satz. Dabei sollten möglichst keine Fremdwörter enthalten sein. Wenn dort mal schwierige Wörter vorkommen, dann sollten diese Wörter gut erklärt werden.

Weil ich auf einfache Sprache angewiesen bin, habe ich das Gefühl, dass ich ein dummer Mensch bin. Es liegt aber nicht an mir, dass ich Texte nicht verstehe. Das liegt daran, dass auf die Bedürfnisse der Leserinnen und Leser kaum Rücksicht genommen wird. Wenn viele Menschen mit Behinderungen in einer Redaktion fest angestellt wären, würde sich in den Medien viel verändern, denke ich.

Menschen mit Behinderungen könnten ihre Perspektive einbringen. Dann wären die Texte auch in verständlicher Sprache geschrieben. Menschen mit Behinderung setzen sich schließlich mehr mit einfacher und leichter Sprache auseinander. Die Texte von andererseits werden viel von Menschen mit Behinderungen geprüft, die Schwierigkeiten haben, Texte zu verstehen.

Wenn ich Texte kaum verstehe, weiß ich nicht, was genau in der Welt passiert. Ich weiß nicht, wie Kriege entstanden sind und was politisch alles passiert ist. Ich recherchiere viel bei meiner Arbeit. Am liebsten suche ich nach Informationen über Inklusion und Teilhabe. Die Internetseiten sind häufig nicht inklusiv gestaltet. In den Texten gibt es viele Fremdwörter, was die Recherche für mich erschwert.

Weil ich die Texte wenig verstehe, kommt es vor, dass ich was aufschreibe, was nicht ganz richtig formuliert ist. Um Texte zu verstehen benutze ich *ChatGPT*. Eine sehr gute Lösung ist die KI aber nicht, da sie nur schlecht in einfacher Sprache übersetzt wird. Die Information stimmt dann nicht mehr mit dem Originaltext überein. Bei meiner Recherche unterstützen mich meine Kolleginnen und Kollegen.

Es reicht nicht aus, dass immer nur Menschen ohne Behinderung in den Medien arbeiten. Wir brauchen viele unterschiedliche Menschen, darunter auch Menschen mit Behinderung, damit der Journalismus die Welt so abbilden kann, wie sie ist. Mein Auftrag ist, dafür zu sorgen, dass diese Menschen endlich gehört werden. ●

# WEISS, WEISSER, TAGESSCHAU

**Bevor ich mit der Vision von „meiner“ Tagesschau beginne, muss ich erst mit „Sebastian“ abrechnen: einer imaginären Figur. Denn die rassistischen Strukturen in den öffentlich-rechtlichen Medien entstehen nicht von selbst. Sie sind menschengemacht.**

Nalan Sipar schreibt unter dieses Bild, das sie auf Social Media teilt: „Sie glaubten nicht, dass ich es bis hierher schaffen würde. Mein erster Tag in Stanford.“  
| Foto: Privat



Eigentlich wollte ich diesen Text mit wissenschaftlichen Erkenntnissen beginnen – etwa mit einer qualitativen Studie von 2002, die im Auftrag des Presse- und Informationsamtes der Bundesregierung durchgeführt wurde. Sie zeigte: Ein „deutsch-türkisches ARTE“ fände breite Zustimmung innerhalb der deutsch-türkischen Community. Befragte wünschten sich multiple Perspektiven in den Medien, sahen darin einen Beitrag zur Integration

und kritisierten, dass sie zwar ihren Rundfunkbeitrag zahlen, in der Medienpolitik aber kaum berücksichtigt werden.

Doch diese Studie scheint die Verantwortlichen in den öffentlich-rechtlichen Anstalten nicht zu interessieren. Mich interessiert sie aber sehr wohl. Nicht nur, weil ich selbst mit 15 Jahren nach Deutschland kam und weiß, wie wichtig Informationen in der Muttersprache sind. Vor allem aber, weil die Nicht-Existenz eines solchen Pro-

gramms ein Schlaglicht auf Machtverhältnisse wirft, die bewusst erhalten werden.

Im Jahr 2025 reicht es nicht mehr, abstrakt von „fehlender Vielfalt“ zu reden. Wir müssen über Rassismus sprechen.

## **DU BIST DAS PROBLEM, LIEBER SEBASTIAN**

Ich habe erlebt, wie meine migrantischen Themen bei der RBB-Abendschau immer

wieder abgelehnt wurden – mit der Begründung, sie würden „unsere Zielgruppe nicht interessieren“. Bei der *Deutschen Welle* habe ich gesehen, wie migrantischen Journalist:innen bei bestimmten Themen grundsätzlich ein weißer Kollege an die Seite gestellt wurde – als könnten sie ihr Handwerk nicht alleine.

Immer wenn ich solche Umstände krisisiere, höre ich, dass die Redaktionen sich ja diverser aufstellen wollen würden aber es keine migrantischen Bewerber:innen gäbe. Lass uns die Person, die solche Fake-Argumente vorbringt, „Sebastian“ nennen. Mit dieser Aussage, die kein Argument ist, geht „Sebastian“ den einfacheren Weg und schiebt das Problem auf die Migrant:innen. Entschuldigung, aber warum bekomme ich dann so viele Initiativbewerbungen von ihnen?

Nein, Sebastian, nicht die Esras oder Murats sind das Problem. Das Problem bist du. Denn verantwortlich ist immer derjenige, der die Macht hat. Es ist dein Auftrag und deine Aufgabe, die Perspektivenvielfalt der Gesellschaft widerzuspiegeln. Genau dafür bezahlen auch mehr als 20 Millionen migrantische Menschen mit ihrem Rundfunkbeitrag dein Gehalt. Mit 18,36 Euro bekomme ich in Berlin drei Döner. Bei den Öffentlich-Rechtlichen aber gar nichts.

### **MIGRANT:INNEN SPRECHEN KEIN DEUTSCH? BULLSHIT!**

Das Ergebnis deiner weißen Redaktion ist eine weiße Sendung. Sprich, neben der Redaktion sind alle weiteren, die zu Wort kommen, ebenfalls weiß. Und dazu sagst du meistens: „Aber es gibt nicht viele Expert:innen mit Migrationshintergrund“. Bullshit. Die gibt es natürlich. Es gibt sogar Datenbanken wie „Medien-dienst Integration“, in denen du gezielt nach ihnen suchen kannst. Das machst du aber nicht. Damit sprichst du ihnen die Expertise ab.

Nicht nur bei Expert:innen, sondern auch in den Straßenumfragen der *Tageschau* hat man den Eindruck, es gäbe keine Menschen mit Migrationsgeschichte in diesem Land. Dein Argument ist dann: „Aber die sprechen kein Deutsch“. Bullshit hoch zwei. Die dritte oder vierte Generation von Migrant:innen spricht besser Deutsch als ihre Muttersprache. Trotzdem redest du nicht mit ihnen, lieber Sebastian.

Denn es geht nicht um die Sprache, sondern darum, wer mitsprechen darf. Du sprichst ihnen das Recht ab, sich in die öffentliche Debatte einzubringen. In deiner Sendung bestimmst du, wer als vollwertiges Mitglied dieser Gesellschaft wahrgenommen werden soll. Du baust das System zu deinen Gunsten und zu Ungunsten von anderen auf, die anders aussehen oder einen anderen Akzent haben. Und genau das ist rassistisch.

### **SORRY NOT SORRY**

In diesem Text habe ich bewusst einen „Sebastian“ entworfen. Denn Systeme schaffen sich nicht selbst. Sie werden von Menschen wie „Sebastian“ gemacht. Die Schärfe dieses Textes rührt unter anderem daher, dass ich vor Kurzem aus einem einjährigen Aufenthalt in den USA zurückgekommen bin und am eigenen Leib erfahren musste, wie schnell sich politische Dinge ändern können. Wir müssen hellwach bleiben.

Artikel 5 des Grundgesetzes besagt: „Jeder hat das Recht, sich aus allgemein zugänglichen Quellen ungehindert zu informieren.“ Doch fehlende Sprache ist eine Hinderung. Das demokratische Versprechen des Grundgesetzes wird somit nicht eingelöst. Die öffentlich-rechtlichen Sender könnten das ändern.

Was wäre, wenn die Nachrichten nicht mehr aus der Perspektive der immer gleichen Redaktionen erzählt würden, sondern von den Menschen, die bislang kaum mitbestimmen durften? Dröseln wir diese Frage auf:

**1. Die Redaktion:** Um Programm für migrantische Communities zu machen, braucht man migrantische Journalist:innen. Denn sie bringen in vielen Punkten einen „unfair advantage“, die Kolleg:innen ohne Migrationshintergrund nicht schlagen können. Außerdem reicht es auch nicht aus, weiße Kolleg:innen einzustellen, die einen migrantischen Partner haben oder vor 20 Jahren ein Erasmus-Semester in Istanbul absolviert haben. Diese Perspektiven bleiben oft eingeschränkt und liefern nur ein gefärbtes Bild der Realität.

**2. Die Themen:** Eine migrantische Redaktion würde nicht völlig andere Themen behandeln – Inflation, neue Gesetze oder politische Entscheidungen betreffen

schließlich alle. Der Unterschied liegt in der Perspektive. Am Beispiel Inflation: Mein Medien-Startup „MedyaN“ hätte eine migrantische Arbeiterfamilie vorgestellt. Denn Studien belegen, dass Migrant:innen stärker armutsgefährdet sind, weniger Rücklagen haben, Preissteigerungen bei Grundnahrungsmitteln härter spüren, Sprachbarrieren beim Zugang zu Hilfen erleben – und die Inflation insgesamt mit größerer Sorge wahrnehmen.

**3. Die Gäste:** Ich kenne sowohl kurdische Aktivist:innen als auch Menschen aus dem Umfeld der Grauen Wölfe – durch Schule, Veranstaltungen, persönliche Begegnungen. Dieses Netzwerk an migrantischen Akteur:innen kann ohne Migrationshintergrund nicht mitbringen. In meinen Straßeninterviews habe ich erlebt, wie skeptisch sowohl Erdogan-Wähler als auch -Kritiker deutschen Medien gegenüberstehen. Das erschwert Redaktionen die Suche nach vielfältigen Gesprächspartner:innen.

**4. Die Sprache:** Wissen ist Macht – doch fehlende Deutschkenntnisse bleiben ein Hindernis. In der Pandemie entschied Information über Leben und Tod. MedyaNs USP: Wir produzieren konsequent bilingual. So erfüllen wir das demokratische Versprechen von Artikel 5 und schlagen eine Brücke zur Mehrheitsgesellschaft.

**5. Kulturelle DNA:** Auch wenn ein Kollege ohne Migrationshintergrund die Sprache beherrscht, heißt das nicht, dass er sich mit Deutsch-Türken wirklich verständigen kann. Interkulturelle Kompetenz ist ein Hard Skill: zwischen den Zeilen lesen, ungeschriebene Regeln kennen, das richtige äußere Auftreten wählen, wissen, welche Witze funktionieren – und welche nicht. Fehlt dieses Gespür, bleibt der Reporter für viele einfach „der deutsche Journalist“. Migrantische Kolleginnen und Kollegen bringen dieses interkulturelle Jonglieren meist ganz selbstverständlich mit.

**6. Narrativ-Shift:** Die gängigen Narrative über migrantische Communities sind oft destruktiv – in den Medien wie in der Politik. Eine migrantische Redaktion würde andere Narrative setzen und die reale Vielschichtigkeit abbilden. Nicht, um die Community schöner darzustellen, sondern um sie ebenso kritisch zu begleiten wie die Mehrheitsgesellschaft. ●

# Gedankenexperiment

Also präsentiere ich hier eine *Tagesschau*, wie ich sie entwerfen würde. Ich freue mich auf den Tag, an dem dieser imaginäre Sendeablauf Realität wird. Lange wird es nicht dauern.

19:59:57...

19:59:58 ...

19:59:59 ...

20:00:00

 Tagesschau-Intro  
(modern, verspielt)

Guten Abend, Roj bash, Buenos días, Kalimera, ڊي جي موي, Dzień dobry, Добрый день, Merhaba meine Damen und Herren – und was geht, Leute! Willkommen zu eurer Tagesschau. Wir haben wieder eure Themen vorbereitet. Let's dive in!

Moderatorin

Israel will im besetzten Westjordanland Tausende neue Wohnungen bauen und erntet dafür heftige Kritik. Die Bundesregierung wirft Israel vor, internationales Recht zu brechen. Wir haben in Berlin-Neukölln nachgefragt, was ihr dazu sagt.

Moderatorin

 Umfrage (1:30 Min.)

„Ich hasse Netanjahu über alles. Aber letztens habe ich gelesen, dass sein Bruder von Islamisten ermordet wurde. Ich habe auch meinen Bruder verloren. Seine Politik finde ich trotzdem schlecht, aber menschlich verstehe ich ihn.“

Osman Kale (45)

„Deutschland hat eine schwere Geschichte, das darf man nie vergessen. Wir schulden den jüdischen Menschen unsere uneingeschränkte Unterstützung.“

Sylvia Musterfrau (60)

„Meine Mutter kommt aus Palästina. Ich habe Familie dort und habe jeden Tag Angst um sie. Die israelische Regierung muss mit dieser Siedlungspolitik aufhören.“


Laila Schmidt (30)

„Merz muss endlich Klartext reden und sich von den USA lösen. Jüdinnen und Juden zu schützen, ist selbstverständlich. Aber wir brauchen endlich eine differenzierte Debatte.“

Hans Brühl (58)


Wem aus dieser Umfrage habt ihr zugestimmt? Stimmt jetzt ab bei unserer Live-Umfrage. Und jetzt: Migra Power, Baby! Migrant:innen gründen in Deutschland mehr Unicorns als Deutsche. 53 Prozent der Milliarden-Startups kommen von Ayses und Vladimirs – sagt der Deutsche Startup-Verband. Und wir kennen da einen: İsmet Koyun. Mit seinem Unternehmen ist er im Silicon Valley längst ein Begriff. Wir haben den Unternehmer aus Worms in San Francisco getroffen und ihn gefragt, was ihn in Deutschland am meisten genervt hat.

Moderatorin

 Beitrag (3:30 Min.)

Ihr liebt unsere exklusiven Interviews – und wir liefern. Anlässlich des Internationalen Tages gegen Rassismus haben wir mit Sarah Bossard gesprochen. Sie wurde 1982 in Sri Lanka geboren, mit drei Monaten adoptiert und ist im schweizerischen Appenzell aufgewachsen. Und Ehefrau von Alice Weidel. Wir haben sie in ihrer Wohnung in der Schweiz besucht und gefragt, wie rassistisch Weidel ist.

Moderatorin

 Beitrag (4:00 Min.)

Fast am Ende – aber wie jeden Freitag fragen wir euch: Welches Thema wollt ihr nächsten Freitag sehen?

- Wann fliegt Jens Spahns Maskenaffäre endlich auf?
- Warum gibt es so wenige therapeutische Angebote für Migrant:innen?
- Party-Report: Wir besuchen die Community-Party von İççe.
- Oder: Schick uns dein Thema an [redaktion@tagesschau.de](mailto:redaktion@tagesschau.de)

Moderatorin

 Ergebnis Live-Umfrage

Hier seht ihr das Ergebnis der Live-Umfrage. Und: Ihr könnt weiter abstimmen: Geht auf Twitter, Instagram, YouTube oder TikTok und stimmt ab – bis Sonntag, Mitternacht. Wir sehen uns wieder am Montag, deutsch-pünktlich um 20:00 Uhr. Hadi, tschüss!

Moderatorin

 Tagesschau-Outro

# UNGLEICHHEIT AUF AUTOPILOT

**Ob wir wollen oder nicht: Algorithmen schreiben Geschichte fort. Wer Verantwortung trägt, muss jetzt dafür sorgen, dass KI nicht alte Muster verfestigt, sondern neue Räume für Fairness und Teilhabe eröffnet.**

Im Jahr 2018 zog Amazon leise, aber konsequent die Notbremse. Ein selbst entwickeltes Recruiting-Tool, das Bewerbungen eigentlich schneller und objektiver sortieren sollte, fiel durch: Es wertete Frauen systematisch ab. Nicht, weil es fehlerhaft programmiert war, sondern weil es – ganz wie von seinen Entwicklern vorgesehen – aus den Daten der Vergangenheit lernte.

Und diese Daten sagten aus, dass Männer in Tech-Jobs die Norm sind und Männer für IT-Rollen eher eingestellt werden. Die Diskriminierung der Vergangenheit wurde so zur Diskriminierung der Zukunft: Ein Algorithmus, der bewies, wie schnell Ungleichheit auf Autopilot gestellt werden kann.

KI gilt oft als neutral, als kalte Technologie ohne Gefühle. In Wahrheit ist sie ein Spiegel unserer Vorurteile, Glaubenssätze und Präferenzen. Sie lernt aus Daten, und diese Daten sind voll von unseren Strukturen und blinden Flecken. Wer in der Vergangenheit weniger Chancen hatte, taucht in den Trainingsdaten seltener auf. Wer nie gehört wurde, wird von Algorithmen kaum erkannt. Und so werden alte Muster neu gegossen, in Kreditentscheidungen, in Bewerbungsprozessen, in der Risikobewertung durch Versicherungen.

## WEM GEHÖRT DIE KI-MACHT?

Gleichzeitig wächst die Machtfrage: Wer besitzt die Infrastruktur? Wer hat Zugriff auf die großen Datenmengen, die Rechenpower, das Kapital, die Talente? Es sind einige wenige Konzerne und Staaten, vor allem in den USA und China. Der Rest der Welt läuft Gefahr,

abhängig zu werden – Anwender ohne eigene Gestaltungsmacht.

Das Problem ist nicht nur technischer Natur, sondern auch ein Führungsproblem. Zu viele Entscheidungsträger betrachten KI als etwas, das „die Tech-Leute“ machen. Doch wer führt, muss verstehen. Nicht auf Code-Level, aber genug, um Chancen und Risiken einordnen zu können. Und wer Verantwortung trägt, darf sie nicht einfach ans System outsourcen. KI kann Entscheidungen vorbereiten, aber sie darf keine Verantwortung ersetzen.

Es bleibt menschlich. Das bedeutet: Ethik gehört nicht in einen Compliance-Bericht, sondern in die Strategie, in die KPIs, in die Vergütungssysteme, in die Aufsichtsräte und in die Managementmeetings.

**„Das Problem ist nicht nur technischer Natur, sondern auch ein Führungsproblem“**

## VIELFALT ALS DESIGNPRINZIP

Equity und Fairness müssen zum Designprinzip werden, nicht zur nachträglichen Korrektur. Dazu gehört auch: gelebte Vielfalt in den Teams, die entwickeln und implementieren. Es braucht eine bewusste Arbeit mit Daten und Algorithmen: Wer kommt vor, wer fehlt, was verzerrt gegebenenfalls das Bild?

Transparenz und Erklärbarkeit ist notwendig, damit Entscheidungen nachvollziehbar bleiben. Und vor allem ist kontinuierliche Überprüfung notwendig, da Bias nicht verschwindet, wenn man ihn

einmal identifiziert, sondern sich langsam und unauffällig wieder einschleichen will.

In der Diskussion um KI-Ethik sprechen wir oft über Gerechtigkeit als moralische Frage – aber es ist auch eine zutiefst strategische. Organisationen, die Vertrauen verspielen, verlieren Kundinnen, Mitarbeitende und Legitimität. Diejenigen, die Transparenz ernst nehmen und glaubwürdig mit Fairness umgehen, bauen ein Kapital auf, das härter ist als Zahlen in der Bilanz: Vertrauen.

KI wird Macht neu verteilen. Die Frage ist, ob sie in den Händen weniger Konzerne, Staaten und Führungseliten bleibt oder ob wir sie nutzen, um neue Räume für Teilhabe zu eröffnen. Wer heute Verantwortung übernimmt, gestaltet nicht nur die Spielregeln der Technologie, sondern auch die Grundlagen unserer Gesellschaft.

Gerechtigkeit ist kein moralisches Extra.

## GERECHTIGKEIT IST KEIN MORALISCHES EXTRA

Wir haben also eine Wahl. Wir können KI zum Katalysator machen: für gerechtere Entscheidungen, für inklusivere Organisationen, für eine Wirtschaft, die nicht nur effizient, sondern auch fair ist. Dafür braucht es Führung, die Mut hat, die nicht in Effizienzmetriken stecken bleibt, sondern Machtfragen erkennt. Führung, die versteht, dass Gerechtigkeit kein moralisches Extra ist, sondern die Bedingung für Zukunftsfähigkeit.

Die wahre Herausforderung liegt nicht im Code, sondern in unserem Willen, ihn zu gestalten. Wer jetzt handelt, baut Systeme, die Barrieren abbauen. Wer wegschaut, überlässt die Zukunft den blinden Flecken der Vergangenheit. ●

# FÜHREN IM DOPPELPAK

Seit Mai 2023 gibt es in der Abteilung „People“ der Deutschen Welle (DW) ein Führungsduo: Veronica Herchenbach und Gerd Vengels sind für rund 100 Mitarbeitende verantwortlich. Daneben kümmern sie sich mit einzelnen Maßnahmen um die gesamte Belegschaft von 4.000 Mitarbeitenden.

**Was war Ihr erster Impuls, sich auf ein Top-Sharing-Modell einzulassen – und was hat Sie damals überzeugt?**

**Gerd Vengels:** Ich bin seit mehr als 26 Jahren bei der DW und arbeite als Jurist schon lange in der Personalabteilung. Aber es hat sich abgezeichnet, dass neue Themen wie Unternehmenskultur, Leadership und Innovation wichtiger werden. Da kam Barbara Massing, die inzwischen Intendantin ist, auf mich zu und fragte mich, ob ich mir vorstellen könne, die Führung mit jemand anderem zu teilen.

**Veronica Herchenbach:** Für mich war die Motivation, die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und Leadership stärker voranzutreiben, sowie Innovation und Diversität in unseren Prozessen und Angeboten zu verankern. Wir haben unterschiedliche Bereiche, für die wir

zuständig sind. Das heißt, unsere Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind klar getrennt.

**Außerdem können Sie so die beiden Standorte der Deutschen Welle – Bonn und Berlin – jeweils abdecken. Sind Sie eigentlich Pioniere, oder kommt das häufiger vor?**

**Gerd Vengels:** Wir waren weder die Ersten noch die Letzten. Aktuell haben wir etwa 16 Top-Sharing-Paare bei der DW – auf allen Ebenen. Natürlich muss man immer genau prüfen: Lohnt sich das? Denn zwei Führungspersonen können teurer sein, je nach Aufwand und Wertschöpfung. Da wir mit der Abteilung People aber eine große Abteilung mit sehr vielen unterschiedlichen Themenschwerpunkten haben, bietet sich Top-Sharing für uns besonders an.

**Wann eignet sich den Top-Sharing aus Ihrer Sicht?**

**Veronica Herchenbach:** Es wird oft als Instrument der Frauenförderung wahrgenommen, um Frauen – auch in Teilzeit – Führungspositionen zu ermöglichen. In den meisten Fällen wird nämlich eine 100-Prozent-Stelle nach wie vor auf jeweils 50 Prozent geteilt. Außerdem ist es eine gute Möglichkeit, eine Nachfolge zu installieren. Wenn also eine Führungskraft in Rente geht, kann die Nachfolgerin oder der Nachfolger rechtzeitig eingearbeitet und so besser auf die Führungsposition vorbereitet werden.

**Manche sagen, Top-Sharing sei wie eine Heirat oder die Gründung eines Unternehmens. Es ist demnach eine sehr enge Beziehung. Können Sie das bestätigen?**

**Veronica Herchenbach:** Wir machen die gesamte Strategie zusammen, die Ziele, die Budgets und die Personalentscheidungen. Aber wichtig ist, dass wir Bereiche haben, die wir alleine verantworten. Was es für mich eng macht, ist, dass man immer auch die Perspektive des anderen einnimmt. Gerade wenn Gerd im Urlaub ist, mache ich mir viele Gedanken, um die richtige Entscheidung zu treffen – nicht aus dem Bauch heraus, sondern wohl-durchdacht. Das heißt, ich würde schon sagen, dass man definitiv in einer engen beruflichen Partnerschaft ist.

**Gerd Vengels:** Das Besondere bei uns ist: Wir sehen Dinge ganz unterschiedlich. Und diese diversen Blickwinkel sind ja auch im Haus vertreten. Dabei geht es auch viel um das Aushandeln von Kompromissen und es kommt auch zu inhaltlichen Auseinandersetzungen. Aber am Ende führen sie dazu, dass wir bessere Entscheidungen treffen. Wir sprechen viel über die Dinge. Man kann sich das wie einen Sparringspartner vorstellen.

**Gibt es etwas, das Sie besonders überrascht hat?**

**Gerd Vengels:** Wir sind beide sehr leidenschaftlich und brennen für die Themen, die wir vertreten. Da ist es manchmal gar nicht

## KLARE ZUSTÄNDIGKEITEN:

**Gerd Vengels:**

- Planning & Recruiting
- People Management
- Strategy & Legal
- Retirement Benefits

**Veronica Herchenbach:**

- Learning & Development
- Health & Social Affairs
- Media Training
- New Work
- Diversity, Equity & Inclusion

so einfach, zu einem Ergebnis zu kommen, weil jeder seine eigene Sicht für die richtige hält. Man hört sich die andere Seite an, kämpft aber natürlich erst einmal für die eigene Position. Ehrlich gesagt, ist das manchmal schon anstrengend, aber es führt zu guten, durchdachten Ergebnissen!

**Veronica Herchenbach:** Mich hat zuerst überrascht, dass wir Konflikte immer sofort angehen. Keiner von uns hat Scheu davor oder zeigt sich harmoniebedürftig. Wenn etwas nicht passt, besprechen wir das sofort. Wir streiten uns auch, das ist kein Geheimnis. Aber wir lösen die Themen am Ende immer auf, Und diese Auseinandersetzungen haben sich positiv auf die Diskussions- und Feedbackkultur in unserem Team positiv ausgewirkt. Heute sprechen alle viel offener über Themen und alle Meinungen werden gehört.

**Hat sich denn Ihr Blick auf Hierarchie verändert, durch das Top-Sharing?**

**Gerd Vengels:** Also, die Hierarchie hat sich total verändert. Es gibt niemanden

mehr an der Spitze, der vortanz und alle tanzen nach. Bereits 2016 habe ich bei der damaligen Übernahme der Abteilung damit begonnen, ein Führungsteam einzurichten. Dieses bindet neben mir als Abteilungsleiter auch die Bereichsleiter in Entscheidungen ein. So erreichen wir den höchstmöglichen Konsens.

**„Es wird oft als Instrument der Frauenförderung wahrgenommen“**

**Veronica Herchenbach:** Wir haben bei der DW schon länger Führung anders definiert. Wir nennen das ‚Digital Leadership and Collaboration‘. Dabei geht es vor allem darum, Orientierung zu geben, die Expertise im Team anzuerkennen, Platz für Eigenverantwortung zu schaffen, eine ausgeprägte Feedbackkultur zu etablieren und Vorbild zu sein. Eine Führungskraft ist jemand, der die Werte

der DW lebt und die Kolleginnen und Kollegen im Team befähigt, Ownership und Eigenverantwortung zu übernehmen.

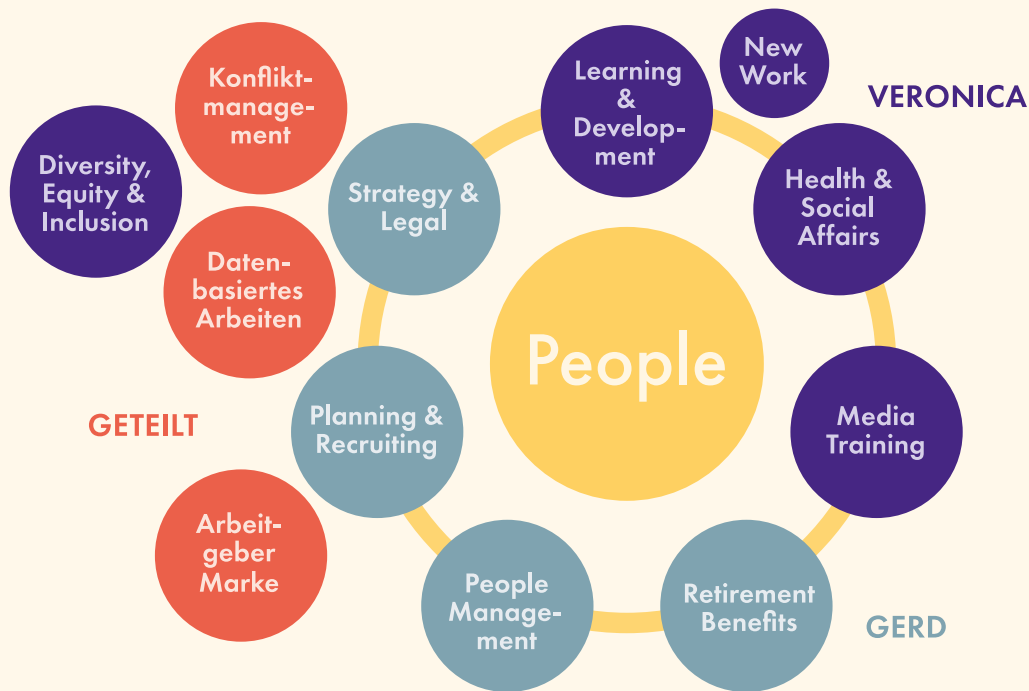
**Welche Rahmenbedingungen braucht es, damit Top-Sharing auf C-Level funktioniert – strukturell, aber auch kulturell?**

**Gerd Vengels:** Zunächst braucht es eine Organisation, die sich darauf einlässt. Man braucht eine Geschäftsführung, die diesen Weg geht. Am Anfang ist das erst einmal mit mehr Arbeit verbunden und auch teurer. Das lässt sich nicht leugnen. Und dann braucht man Menschen, die sich auf dieses Experiment wirklich einlassen.

**Veronica Herchenbach:** Das Mindset ist sehr wichtig, ebenso wie der Reifegrad der Unternehmenskultur. Für die Zusammenarbeit sollten klare Werte sowie eine gemeinsame Vision und Strategie definiert werden. Und dann braucht man auf jeden Fall eine sehr gute Kommunikationsstruktur zwischen den Top-Sharern. Meiner Meinung nach ist das das A und O. ●

**Wie läuft es konkret?**

**Gemeinsame Verantwortung für Strategie, Budget und Personalie**



# OHNE CHEF, MIT HALTUNG

**Führung ohne Chefredaktion mag nach Chaos klingen, kann aber erstaunlich gut funktionieren. Wenn Teams Verantwortung übernehmen und die Rollen klar verteilt sind, werden Entscheidungen schneller getroffen und es entsteht mehr Transparenz.**

Das digitale Magazin *Krautreporter* mit Sitz in Berlin gibt es seit 2014, seit 2023 arbeitet die Redaktion ohne Chefredaktion.  
| Foto: Philipp Sipos



Chefredakteur:in zu sein, ist wie Dirigent:in zu sein und gleichzeitig alle Instrumente im Orchester spielen zu müssen. Es ist ein überfrachteter Job: Linie bestimmen, Talente finden, sensible Texte redigieren, Budget und Website im Blick behalten, Stimmung managen. Und am besten noch selbst schreiben. Kein Wunder, dass bei *Krautreporter* niemand länger als drei Jahre durchhielt.

Seit 2023 arbeiten wir deshalb ohne Chefredaktion. Keine klassische Hierarchie, sondern Selbstorganisation. Klingt nach Chaos? Dachten wir auch. Aber erstaunlicherweise funktioniert es.

## TEAMS STATT CHEFS

Heute läuft unsere Redaktion in zwei Sprintteams: Team A und Team B, die sich alle zwei Wochen abwechseln. Wenn Team A an der Reihe ist, liegt die Verantwortung für die gesamte Produktion bei uns: Themen festlegen, Texte schreiben, gegenseitig redigieren, produzieren und veröffentlichen. Danach übernimmt Team B.

## „Heute regeln die Teams das selbst“

Früher entschied die Chefredaktion, welche Texte ins Blatt kommen und beauftragt werden. Heute regeln die Teams das selbst. Damit klar bleibt, wer wofür zuständig ist, gibt es verschiedene Rollen: Reporter:in, Redakteur:in, Produzent:in, Moderator:in. Diese Rollen sind nicht in Stein gemeißelt. Wer Lust auf mehr Verantwortung hat, übernimmt neue. Wer weniger Termine im Kalender haben möchte, gibt welche ab.

## SPANNUNGEN ALS MOTOR

Natürlich braucht es ein System, damit das nicht im Durcheinander endet. Unser wichtigstes Werkzeug heißt „Spannungen“. Eine Spannung ist alles, was stört oder besser laufen könnte – von „Wer macht eigentlich den Newsletter?“ bis zu „Wie besetzen wir neue Stellen?“.

Wer eine Spannung spürt, bringt sie in ein wöchentliches Meeting. Davon haben wir drei Sorten, die wir „Räume“ nennen: Steuerungsraum (Struktur und

Regeln), operativer Raum (Abläufe, Zahlen), Beziehungsraum (zwischenmenschliche Themen). Im Beziehungsraum sitzen wir wirklich im Kreis und reden über Konflikte. Klingt nach Gruppentherapie. Funktioniert aber erstaunlich gut.

Entscheidungen treffen wir in den wöchentlichen Meetings nach einem festen Ablauf: Zunächst stellt man seine Spannung vor und macht dann einen Vorschlag, wie sie aufgelöst werden könnte. Dann folgen Verständnisfragen und eine Meinungsrunde. Am Ende stellt sich jede und jeder die Frage: „Is it safe enough to try?“ Das heißt, wir fragen uns, ob wir den Vorschlag umsetzen können, ohne dass *Krautreporter* Schaden davonträgt.

Wenn niemand schwerwiegende Bedenken hat, probieren wir den neuen Vorschlag einfach aus. Er wandert dann in unser Regelwerk. Dieses Vorgehen spart unendliche Diskussionen. Es sorgt dafür, dass wir unsere Arbeit ständig verändern können, auch ohne Chefredaktion. Und es verhindert, dass wir uns durch Mehrheitsentscheidungen lähmen.

## WAS DAS IM ALLTAG VERÄNDERT

Der Unterschied ist spürbar. Entscheidungen fallen schneller, da sie dort getroffen werden, wo die Verantwortung liegt. Eine Reporterin muss beispielsweise nicht mehr auf das Okay der Chefredaktion warten, sondern kann offene Fragen direkt mit ihrem Team klären. Transparenz hat zugenommen. Rollen sind sichtbar und Aufgaben sind klar verteilt.

Gleichzeitig ist das Verantwortungsgefühl gestiegen. Früher war „die Chefredaktion“ eine Blackbox, in der Entscheidungen getroffen wurden. Heute weiß jede und jeder, dass wir die Fäden gemeinsam in der Hand halten – und dass jede Entscheidung von uns allen getragen wird.

## WO ES KNIRSCHT

Ganz ohne Probleme ist es natürlich nicht. Mehr Verantwortung bedeutet auch mehr Aufgaben. Viele von uns schreiben weniger, da sie zusätzlich produzieren, moderieren oder planen müssen. Multitasking klingt schick, ist in der Praxis aber vor allem anstrengend. Die Gefahr der Überlastung ist real. Deshalb haben wir

Coach-Rollen eingeführt. Das sind Kolleg:innen, die regelmäßig Gespräche führen und schauen, wie es uns geht. Ohne diese Checks wären manche von uns längst am Limit.

Und manchmal bleibt trotzdem etwas liegen. Ein angekündigter Artikel erschien erst Monate später, weil sich niemand zuständig fühlte. So etwas passiert. Das zeigt: Rollen und Zuständigkeiten müssen ständig gepflegt werden, sonst reibt sich die Selbstorganisation schnell auf.

„Entscheidungen fallen schneller, da sie dort getroffen werden, wo die Verantwortung liegt“

## STÄNDIGE VERÄNDERUNG

Seit dem Start haben wir über 185 Spannungen bearbeitet. Manche führten zu kleinen Stellschrauben, andere zu größeren Umbauten. Wer nach drei Wochen Urlaub zurückkommt, muss sich oft erstmal orientieren: neue Abläufe, neue Rollen, manchmal sogar ein anderes Team.

Auch die Struktur haben wir schon angepasst. Ursprünglich hatten wir drei kleine Teams. Das klang gut, war aber unpraktisch: Fiel jemand krankheitsbedingt aus, trug eine Person allein die Verantwortung. Deshalb sind wir auf zwei größere Teams umgestiegen.

Selbst unsere Themenausrichtung haben wir diskutiert. Anfang 2024 entschieden wir uns, uns klarer zu fokussieren: Bildung, Psychologie und aktuelle Politik sind seitdem unsere drei Kernstränge. Damit vermeiden wir, zu breit und zu beliebig zu sein.

Selbstorganisiert zu arbeiten bedeutet, ständig kleine Experimente zu machen und bereit zu sein, Regeln wieder zu ändern. Für manche Redaktionen wäre das sicher zu mühsam. Für uns passt es. Wir sind schneller und näher an unserer Community. Wir machen Fehler, lernen daraus und bauen das System laufend um. „Fertig“ wird diese Redaktion nie sein. Und genau das ist ihr größter Vorteil. ●

# MACHT JETZT ÄNDERN!

**Hier sind drei einfache, aber wirksame Hacks, um Macht nachhaltig zu verschieben: von einer neuen Sicht auf Konflikte über Buddy-Systeme bis hin zum Abschied von Schubladendenken. Denn ohne aktive Steuerung bleibt Diversität bloß eine leere Hülle – sichtbar in Strategiepapieren, unsichtbar im Alltag.**

Fangen wir mit einer naiven Frage an: Wenn Diversität Teams besser macht, warum setzt sie sich dann nicht von alleine durch? Hat nicht jedes Medium ein Interesse daran, besser zu werden?

Man könnte es sich einfach machen und sagen: Das liegt eben an jenen Kräften, die am Status quo festhalten wollen, weil sie davon profitieren. Aus meiner Erfahrung ist diese Antwort nicht falsch, aber sie ist unvollständig.

Denn Diversität macht Teams zwar besser – aber nicht automatisch. Das gelingt nur, wenn man Diversität aktiv managt. Hier sind daher drei Hacks, wie genau das gelingen kann.

## „Diversität erzeugt Reibung“

### NUMMER 1: DIVERSITÄT ALS HERAUSFORDERUNG ERKENNEN

Ich erinnere mich an eine Redaktions-sitzung: Ein etablierter Kollege schlägt eine Story vor. Es geht um einen Konflikt zwischen Haubenköchen in Wien. Wer wem – sprichwörtlich – in die Suppe spuckt, und so weiter. Die Redaktion ist amüsiert, die Chefredaktion will die Story unbedingt: Das sei eine Geschichte, bei der alle mitreden können, denn jeder und jede kenne die betroffenen Restaurants! Die Stimmung ist ausgelassen.

Plötzlich war ein schüchternes Räuspern aus den hinteren Reihen zu hören. Ein junger Redakteur mit türkischen Wur-

zeln meldet sich zu Wort: „Ich habe von keinem der genannten Köche in meinem Leben ein Wort gehört, und ich glaube, in meinem Umfeld ist das ähnlich.“

Betretenes Schweigen. Für viele der Beteiligten fühlt sich die Situation unangenehm an. Der junge Redakteur zweifelt: „Vielleicht liegt es an mir? Habe ich mich gerade als unkultiviert entlarvt? Verdiane ich es überhaupt, in dieser Runde zu sitzen?“ Auch für diejenigen, die gerade noch herzlich gelacht haben, ist es unangenehm. Sie fragen sich: Stehen wir jetzt als hochnäsige Snobs da?

Diversität erzeugt Reibung. Dinge, die vorher nie in Frage gestellt wurden, werden es plötzlich. Das kann sehr schnell, sehr unangenehm werden. Etablierte Team-Mitglieder können sich etwa herausgefordert oder sogar bedroht („Ist unsere Art, die Dinge zu sehen hier nicht mehr erwünscht?“) und neue Team-Mitglieder sich fehl am Platz fühlen („Passe ich überhaupt hierher?“).

Nicht selten habe ich erlebt, dass ausgerechnet diejenigen, die Diversität ins Team bringen, nach relativ kurzer Zeit entnervt das Handtuch werfen. Hier sind Führungskräfte gefragt: Diversität gilt es zu managen – und im besten Fall positiv umzudeuten.

Am Beispiel der Redaktionssitzung etwa so: „Was gerade passiert ist, ist eine gute Sache! Wir wollen bewusst so viele Perspektiven wie möglich hören, um so die bestmöglichen Entscheidungen zu treffen. Jede Perspektive ist berechtigt und wird geschätzt. Toll, dass wir so offen diskutieren können!“ Das hätte ich mir

zumindest damals, als junger Redakteur mit türkischen Wurzeln, gewünscht.

## „Redaktionen sind häufig ein undurchsichtiges soziales Konstrukt“

### NUMMER 2: BUDDY-SYSTEM FÜR WISSENSTRANSFER

Redaktionen sind häufig ein undurchsichtiges soziales Konstrukt. Wie Entscheidungen getroffen werden, wessen Wort warum Gewicht hat, aber auch, wie man zum Beispiel zu Beförderungen kommt – das alles liegt nicht auf der Hand. Wer diese Mechanismen schneller begreift, wer sich besser zurechtfindet, ist im Vorteil.

Manche haben dabei einen Vorsprung: zum Beispiel diejenigen, deren Eltern ebenfalls in der Medienbranche arbeiten. Es hilft aber auch, aus der gleichen sozioökonomischen Gruppe zu kommen wie jene, die all das bereits wissen und die man fragen kann. Manchmal hilft es auch, das gleiche Geschlecht zu haben. Das ist unfair, denn niemand sucht sich seine Eltern, seine sozioökonomische Gruppe oder sein Geschlecht aus.

Was kann man also tun? Ein Buddy-System! Wer neu in ein Team kommt, bekommt eine etablierte Kollegin oder einen etablierten Kollegen als Buddy zugewiesen. Der Buddy übernimmt das



Onboarding und steht auch danach für Fragen aller Art zur Verfügung. Die Führungskräfte stellen sicher, dass dafür ausreichend Zeit zur Verfügung steht. Und: Wer als Neuankömmling das Buddy-System in Anspruch genommen hat, verpflichtet sich außerdem, später ebenfalls als Buddy zur Verfügung zu stehen.

### **NUMMER 3: WEG MIT DEN SCHUBLADEN**

Führungskräfte wollen oft mehr Diversität, weil sie wissen, dass ihnen etwas fehlt: Zum Beispiel hätten sie gerne mehr Storys über Jugendliche, mehr Geschichten aus der Sicht von Zuwanderern, mehr aus der Sicht von Frauen usw. Das ist meistens berechtigt, nur die Reaktion darauf ist oft daneben.

**„Journalist:innen sind dann am besten, wenn sie an jenen Themen arbeiten, für die sie am meisten brennen“**

In meinen Anfangsjahren wollten mich Redaktionen immer wieder in eine Schublade stecken. Sie wollten – plump gesagt – mehr Geschichten über Türken und dafür einen Türken engagieren. Selten hat mich dabei jemand gefragt, ob mich das Thema journalistisch überhaupt reizt. Man hat stillschweigend angenommen, dass es wohl so sei.

Nicht, dass ich am Thema prinzipiell etwas auszusetzen hatte. Aber nicht alles, was ich inhaltlich interessant finde, möchte ich auch beruflich beackern. Kultur finde ich zum Beispiel ebenso spannend, möchte deshalb aber kein Kulturredakteur sein.

Dieses Schubladendenken führt zu Pseudo-Diversität: Migrant:innen schreiben über Migrant:innen, Frauen über Frauen – und bei Politik, Wirtschaft, Sport, Kultur etc. machen wir schön weiter wie bisher. Dort brauchen wir Diversität nicht.

Journalist:innen sind dann am besten, wenn sie an jenen Themen arbeiten, für die sie am meisten brennen (und wenn sie die entsprechenden Rahmenbedingungen dafür haben). Um herauszufinden, welche Themen das sind, gibt es einen simplen Trick: unvoreingenommen sein und nachfragen! ●

# ZWISCHEN KLUGER HILFE UND FAULER ABKÜRZUNG

KI ist längst Teil des journalistischen Alltags. Wer sie nur als Abkürzung nutzt, verspielt die Zukunft. Wer sie klug einsetzt, macht den Journalismus besser. Doch wo genau verläuft die Grenze zwischen sinnvoller Unterstützung und gefährlicher Bequemlichkeit? Ein fiktives Selbstexperiment.



KI ist längst Teil des journalistischen Alltags. Wer sie nur als Abkürzung nutzt, verspielt die Zukunft. Wer sie klug einsetzt, macht den Journalismus besser.

Doch wo genau verläuft die Grenze zwischen sinnvoller Unterstützung und gefährlicher Bequemlichkeit? Ein fiktives Selbstexperiment.

„Your task is complete“, pingt das Telefon. Zum Start des Tages schickt mir eine

KI-Suchmaschine eine Liste mit Neuigkeiten, sortiert nach Wichtigkeit: Was ist über Nacht passiert, was schreiben die anderen? Meine Themen, Begriffe, Quellen und ein Schema zur ersten Bewertung sind in einem Prompt hinterlegt. Vor mir liegt meine persönliche Lage.

Noch schnell die Tagesvorschau aus der Agentur scannen, einen Blick auf die *New York Times*, was ist auf Threads

los, hier einen Termin hinzufügen, da ein Quatschthema von gestern streichen. Dann passt es.

Das hier ist kein Bericht aus dem *SPIEGEL*-Maschinenraum, sondern ein fiktives Experiment. Gleichzeitig trägt es sich so ähnlich in Redaktionen zu – in Europa und weltweit. Im Detail lässt sich sehen, wie KI unterstützt, ohne dass Journalismus die Kontrolle verliert.

## WIE KI DEN JOURNALISMUS VERÄNDERT

Kopieren, einfügen, ich gebe die Liste einem KI-Assistenten, den ich mit dem „User Needs Model“ der BBC und Angaben zu meiner Zielgruppe gefüttert habe. Der Assistent rät, was meine Leserinnen und Leser jenseits der News jetzt gebrauchen könnten, und schlägt Recherchen, Interviews und Service-Texte vor.

Schlecht: irgendeinen kostenlosen Chatbot nutzen, bei dem die Eingaben sonstwo gespeichert werden. Besser: für sichere KI zahlen und sensibles Material nur lokal verarbeiten. Der Bot antwortet mir. Vieles davon ist offensichtlich: Vom reinen Update-Text soll ich Abstand nehmen und lieber zum Telefon greifen. Aber erst: ab in die Konferenz.

In der Konferenz protokolliert noch keine KI. Sie sagt nicht, dass es genug Meldungen und zu wenig Service gibt, dass zu viele ältere Männer, zu wenige Frauen und junge Menschen im Interview sind. Das sehen wir erst Tage später in der Auswertung. Aber warum eigentlich?

### „In der Konferenz protokolliert noch keine KI“

Die Konferenz legt fest: Her mit dem Experten! Ich frage nicht bloß *ChatGPT* oder *Claude*, weil die sich Dinge ausdenken. Stattdessen verlange ich von einer KI-Suchmaschine eine Tabelle mit ausgewiesenen Experten und Telefonnummern.

## KONKRETE BEISPIELE MACHEN DAS ERGEBNIS BESSER

Woher die KI weiß, was „ausgewiesene“ Experten sind? Steht in meinem Prompt allein dieser Begriff – oder eine detaillierte Anweisung? Wie funktioniert die Websuche überhaupt? Es kommt darauf an. Das ist die Grauzone.

Dunkelgrau: sich auf die KI-Suche verlassen. Hellgrau: die Suche vorher in einem vertrauten Themengebiet ausführlich kennenlernen. Wer wird gefunden, wer nicht, was für eine Websuche steckt dahinter, was kann ich wie beeinflussen?

Ich telefoniere, das Tape läuft, die KI schreibt. Schlecht: „Mach daraus ein starkes Interview.“ Besser: „Du bist Journalist. Transkribiere das Gespräch sorgfältig. Gib Timecodes an. Streiche Füllwörter wie ‚ähm‘ oder ‚öh‘. Schreibe in vollständigen Sätzen. Interpretiere und rate nicht, wenn du dir nicht absolut sicher bist, markiere die Stelle.“ (Die Beispiele sind aus Platzgründen keine vollständigen Prompts.)

Zitate aus dem Interview landen in meinem Artikel. Ich höre die Stellen noch einmal ab. Bevor der Text in die Abnahme geht, frage ich die KI. Schlecht: „Redigiere den Artikel.“ Besser: „Prüfe den Text auf Rechtschreibung und Unklarheiten. Was sind offensichtliche Fragen? Was habe ich übersehen? Gib mir eine Liste mit Vorschlägen zur Verbesserung.“ Vorsicht: Wenn man nach zehn Maßnahmen fragt, den Artikel besser zu machen, gehorcht sie und spuckt zehn Maßnahmen aus.

## SORGE UM MITTELMÄSSIGKEIT UND FEHLER

Faule Abkürzung statt wacher Blick. Verlust von Vertrauen. Mittelmäßigkeit. Fehler. Das sind die Risiken. Davor sorgen wir uns. Gegen die Fehler hilft, KI nicht ohne angehängte Dokumente oder Websuche nach Fakten zu fragen. Alles zu prüfen. Als Mensch den Kopf hinzuhalten: Ich schreibe, nicht die KI.

Die großen Sprachmodelle sind voller Vorurteile, heißt es. Gleichzeitig sind sie so liberal, dass Elon Musk an seinem eigenen Modell *Grok* schier verzweifelt. Dann schaut man sich in Redaktionen um und stellt fest: Diversität sieht anders aus. Grauzonen, überall. Ja KI, nein KI, gute KI, böse KI: Einfache Antworten gibt es nicht.

Doch, eine gibt es: Wer KI nur als Abkürzung versteht, als Effizienzgewinn, spielt mit dem Feuer. Millionen von Menschen verbringen viel Zeit mit Chatbots und KI-Funktionen der Tech-Plattformen. Sie lernen, dass KI ausführliche Artikel schreiben kann, die personalisiert und persönlich sind, und dass sie freundlich auf jede Nachfrage antwortet.

Die Konkurrenz sind nicht andere Redaktionen, sondern längst Plattformen. Die Journalistin und KI-Expertin Nikita Roy sagt: „Die dringendste Frage, die

wir uns stellen müssen, ist also: Wie können wir diese Beziehung zurückgewinnen, bevor sie vollständig verschwindet?“

## „Die Konkurrenz sind nicht andere Redaktionen, sondern längst Plattformen“

Wenn wir lahme KI-Texte veröffentlichen oder nur aggregieren und neu verpacken, wird bald niemand mehr nach uns fragen. Aber wenn wir KI als Werkzeug einsetzen und nicht als Sparmaschine, wenn wir mit Menschen reden, neue Fakten ans Tageslicht bringen und originelle Ideen haben: Dann wird's gut. Das ist unsere Chance. Der Journalismus gewinnt, wenn wir unsere Adressbücher und Telefonhörer nutzen, unsere Persönlichkeit und Stimme.

## JOURNALIST:INNEN MÜSSEN SICH MEHR ANSTRENGEN

Eine KI zerlegt meinen Artikel Satz für Satz und versucht, die Fakten zu verifizieren. Die Maschine mäkelt an zwei Formulierungen, die genauer sein könnten, und findet einen Flüchtigkeitsfehler, den schon drei Menschen übersehen haben.

Weil überall KI drinsteckt, müssen sich Journalistinnen und Journalisten mehr anstrengen. KI kann dabei helfen – dazu braucht es Experten in den Redaktionen, Schulungen für alle, Diskussionen und Regeln sowieso.

Für Manager, die kein Reichweitengeschäft automatisieren, mag das ernüchternd sein: Die Kosten für das Chatbot-Abo oder die LLM-Calls führen nicht automatisch zu mehr Artikeln, mehr Reichweite oder mehr Effizienz. Aber schlau eingesetzt – abseits von Hype und Heilsversprechen – kann KI den Journalismus verbessern. Das führt zu mehr Vertrauen und sogar zu mehr Abos.

Fehlt nur noch die Überschrift. Schlecht: „Gib mir eine Überschrift.“ Besser: „Gib mir zehn Überschriften, hier sind 20 gute Beispiele in meinem Stil.“ Ich kombiniere zwei der Beispiele mit einem Gedankenblitz. Danke, Chat!

# WIE ALTERSDIVERSE TEAMS MEDIENHÄUSER ZUKUNFTSFÄHIG MACHEN

Wirklicher Wandel gelingt erst, wenn unterschiedliche Generationen zusammenarbeiten und ihre Perspektiven einbringen. So entsteht Journalismus, der sowohl Qualität sichert als auch neue Zielgruppen erreicht. Altersdiversität ist dabei kein „Nice-to-have“, sondern ein zentraler Hebel für Innovation und Relevanz.



Studien zeigen: Diversere Teams erzielen bessere Ergebnisse. Zu Diversität gehört auch das Merkmal Alter. | Foto: iStock

Wenn in Medienhäusern der Begriff „Transformation“ fällt, geht es oft um Buzzwords wie *digitale Innovation*, *neue Geschäftsmodelle* oder *Technologieoffensiven*. Wirklich nachhaltig sind solche Initiativen aber selten – vor allem, weil das Personal oft nicht mitspielt. Doch wie kann nachhaltiger Wandel entstehen? Wie können Medienhäuser zukunftsfähig werden und sicherstellen, dass diese Haltung in den Alltag der einzelnen Teams hineingetragen wird?

Bei der *Wiener Zeitung (WZ)* haben wir einiges ausprobiert und immer wieder versucht, die Struktur in kleineren Teams zu ändern – ohne nachhaltigen Erfolg. Erst der radikale Schritt, den wir durch die Gesetzesänderung im Jahr 2023 und die Transformation zu einer Public-Value-Onlineplattform durchführen mussten, hat dazu geführt, dass wir neue Strukturen aufbauen konnten. Was haben wir dabei gelernt? Solange nur einzelne Führungskräfte oder Teams an die Veränderung glauben, wird diese nicht nachhaltig sein.

**„Wir haben ganz bewusst alte Silos aufgebrochen, wohl wissend, dass dadurch auch Reibungsfelder entstehen würden“**

#### **ALT UND JUNG ZUSAMMENFÜHREN**

Zum Zeitpunkt der Transformation bestand das Team der WZ aus langgedienten, erfahrenen Journalist:innen und jüngeren Kolleg:innen aus den Bereichen Redaktion, Strategie, Produkt und Marketing. Wir haben ganz bewusst alte Silos aufgebrochen, wohl wissend, dass dadurch auch Reibungsfelder entstehen würden.

Die Herausforderung bestand also darin, für ein Team mit unterschiedlichem Lebensalter, verschiedener Arbeitserfahrung und unterschiedlichen Blickwinkeln ein gemeinschaftliches Ziel zu definieren. Einige Rahmenbedingungen – wie unsere Kernzielgruppe der 18- bis

28-Jährigen – waren vorgegeben. Wie das Team zusammenarbeiten wollte, blieb letztlich aber in der Eigenverantwortung des Teams, was zu scheinbar ungewöhnlichen Konstellationen führte.

**„Transformation braucht Strukturen, die Dialog und Experimentierfreude ermöglichen“**

In der konkreten Umsetzung führte das zum Beispiel dazu, dass ein Kollege, der 40 Jahre lang Kulturjournalismus für Print betrieben hatte, mit Engagement auf die Produktion unterhaltsamer Newsletter und die Betreuung junger Trainees umsaßelte. Für ihn brachte das wertvolle Einblicke in die Zielgruppe, während die Trainees von seiner Erfahrung profitierten.

#### **EXPERIMENTIERFREUDE UNBEDINGT ERWÜNSCHT**

Fixe Rahmenbedingungen, gepaart mit struktureller Offenheit für verschiedene Blickwinkel, Geduld und gegenseitigem Verständnis, sind die wichtigsten Zutaten, um nachhaltigen Wandel in redaktionellen Teams zu ermöglichen. Dabei muss nicht immer alles perfekt sein – im Gegenteil: Transformation braucht Strukturen, die Dialog und Experimentierfreude ermöglichen.

Führungskräfte schaffen die Rahmenbedingungen, in denen altersdiverse Teams eigenverantwortlich arbeiten können. Sie fördern den offenen Austausch zwischen den Generationen und geben den Teams Sicherheit in einem sich ständig verändernden Umfeld. Gleichzeitig müssen Redaktion, Strategie, Produkt und Marketing als integriertes System agieren, damit die Transformation nicht als Fremdkörper, sondern als Teil des Alltags wahrgenommen wird. Das schafft Vertrauen, reduziert Widerstände und ermöglicht es, Projekte schneller umzusetzen.

#### **UNTERSCHIEDLICHE PERSPEKTIVEN SO WICHTIG WIE NIE**

Für Medienhäuser ist diese Zusammenarbeit längst eine strategische Notwendigkeit. Nur wenn unterschiedliche Perspektiven aktiv einbezogen werden, entstehen Inhalte, die sowohl den Qualitätsanspruch des Journalismus erfüllen als auch die Erwartungen neuer Zielgruppen treffen.

Diversität darf dabei übrigens nicht eindimensional verstanden werden. Alter, Erfahrung, kulturelle Prägung, digitale Kompetenzen und Netzwerke ergänzen sich gegenseitig. Altersvielfalt ersetzt keine anderen Dimensionen von Diversität – sie erweitert sie und macht Teams kompletter.

Entscheidend sind Formate, die Fakten einordnen, kritisches Denken fördern und die Themen junger Zielgruppen ernst nehmen. Nur so kann journalistische Qualität in einer Medienlandschaft, in der Social Media für viele junge Menschen zur primären Nachrichtenquelle geworden ist, relevant und zugänglich gehalten werden.

**„Die Vielfalt in unseren Teams ist dabei keine zufällige Nebensache, sondern eine unserer größten Stärken“**

Gerade hier zeigt sich der Wert altersgemischter Teams: Jüngere Kolleginnen und Kollegen bringen eine Nähe zur Zielgruppe ein, die unverzichtbar ist, um Inhalte und Produkte zu entwickeln, durch die Qualitätsjournalismus neu übersetzt werden kann, ohne Substanz zu verlieren.

Die Vielfalt in unseren Teams ist dabei keine zufällige Nebensache, sondern eine unserer größten Stärken. Dieser Weg erfordert Geduld, Klarheit und den Mut, eingefahrene Muster zu verlassen. Medienhäuser stehen unter enormem Innovationsdruck. Sie müssen sich digital neu erfinden, ohne ihre journalistische Integrität zu verlieren. Altersdiverse Teams sind ein strategisches Fundament, um beides zu verbinden. ●

# MACHT. PLATZ!

**Nach 17 Jahren *Neuen deutschen Medienmacher\*innen* ist klar: Repräsentation allein reicht nicht. Struktureller Wandel, gelebte Vielfalt und echte Entscheidungsmacht sind nötig, um Medien zukunftsfähig zu machen. Denn nur wer die Realität einer diversen Gesellschaft abbildet, bleibt relevant.**

„Ihr habt die deutsche Medienlandschaft nachhaltig verändert. Sie ist jetzt viel diverser!“ Dieses Lob hörte ich kürzlich vom Geschäftsführer einer Stiftung. Nach 17 Jahren Arbeit der *Neuen deutschen Medienmacher\*innen* kann ich bestätigen: Ja, es gibt sichtbare Fortschritte. Mit unserem Mentoringprogramm haben wir mehr als 400 Nachwuchsjournalist:innen mit Einwanderungsgeschichte auf ihrem Weg in den Journalismus begleitet.

## „Doch die Strukturen bleiben träge“

Unser Glossar für diskriminierungssensible Sprache liegt inzwischen in der elften Auflage vor und wird viel genutzt. Der Diversity-Guide hat Redaktionen Werkzeuge an die Hand gegeben. Moderator:innen mit Einwanderungsgeschichte sind heute selbstverständlich im Programm, viele – nicht alle – rassistische Begriffe gehören zunehmend der Vergangenheit an. Doch die Strukturen bleiben träge.

Laut Hans-Bredow-Institut ist die Durchschnittsperson im Journalismus im Jahr 2024 immer noch männlich, 45 Jahre alt und Akademiker. 2020 haben wir erhoben: Nur sechs Prozent der Chefredakteur:innen hatten einen statistischen Migrationshintergrund. Viel getan hat sich daran seither nicht. Dabei ist die Realität längst weiter: Schon heute haben rund 40 Prozent der jungen Menschen in Deutschland eine familiäre Einwanderungsgeschichte.

## WIDERSTAND IN DEN KÖPFEN

Wenn wir mit Medienhäusern sprechen, hören wir immer wieder ähnliche Argumente: „Diversität? Da haben wir schon sehr viel erreicht.“ Oder: „Wir bemühen uns, aber die Leute kommen nicht oder gehen wieder.“ Manche sehen Diversität gar als Last: „Medienschaffende, die Deutsch nicht als Erstsprache haben – das ist für unsere Redaktion zu anstrengend.“

Diese Aussagen zeigen ein Grundproblem: Vielfalt in den Medien wird immer noch als Nischenthema behandelt – losgelöst von Strategie und Zukunftsfragen. Gerade angesichts sinkender Reichweiten, wachsender Konkurrenz und des Umbruchs durch KI ist das fatal.

Dabei wird die Chance verpasst, dass gerade in der Krise ein tiefgreifender Transformationsprozess liegt, den Medienhäuser dringend benötigen. Personelle Vielfalt bedeutet auch Perspektivenvielfalt und die ist längst ein strategischer Erfolgsfaktor, keine Kür.

## WAS NACHHALTIGEN WANDEL AUSMACHT

Nur Haltung reicht nicht aus! Nachhaltige Machtverschiebung setzt Ressourcen, Netzwerke und vor allem institutionell verankerte Allianzen voraus. Die wirksamsten Hebel für einen echten Wandel sind:

- Führung: Diversität muss Chef:innensache sein und sichtbar von der Spitze gelebt werden.
- Monitoring und Messbarkeit: Ehrliche Bestandsaufnahmen, klare KPIs und regelmäßige Berichte machen Fortschritte transparent.
- Strukturelle Anpassungen: Ano-

nymisierte Bewerbungen, gezielte Ansprache in Ausschreibungen und verpflichtende Schulungen verankern Vielfalt dauerhaft.

- Quote: Eine freiwillige Selbstverpflichtung zu 50/25/10 (50 Prozent Frauen, 25 Prozent Menschen mit Einwanderungsgeschichte, zehn Prozent mit Behinderung) sorgt für gerechte Repräsentation. Nicht alle Lebensrealitäten lassen sich durch Quoten erfassen: Genauso wichtig sind Perspektiven von queeren Menschen, Menschen mit Klassismuserfahrung und / oder ohne akademischen Hintergrund usw.
- Netzwerke und Communities: Interne Diversity-Gruppen stärken Austausch, Sichtbarkeit und Teilhabe.
- Inklusive Redaktionskultur: Dieser Punkt ist essentiell und wird häufig vernachlässigt. Es geht darum, eine Kultur zu schaffen, die vielfältige Identitäten und Perspektiven wertschätzt und fördert.

## „Nur Haltung reicht nicht aus“

Doch was bedeutet diese inklusive Kultur konkret? Dazu gehört die Sensibilität für verschiedene Perspektiven im Team, die Bereitschaft, diese Blickwinkel in die journalistische Arbeit einfließen zu lassen, sowie ein ernstgemeinter Austausch auf Augenhöhe. Ein zentraler Punkt ist dabei der Schutz marginalisierter Kolleg:innen.

Zu oft werden Medienschaffende mit Einwanderungsgeschichte von ihren Vorgesetzten im Stich gelassen, wenn sie öf-

fentlich angefeindet werden – zum Beispiel durch rassistische Kampagnen. Das schadet nicht nur den Betroffenen, sondern auch der Glaubwürdigkeit des Journalismus insgesamt.

### SYSTEMISCHER WANDEL STATT PUNKTUELLER REPARATUR

Die letzten Jahre haben gezeigt: Wir können das Mediensystem nicht an ein paar Stellen „flicken“. Es reicht nicht mehr diverse Moderator:innen ins Programm zu holen oder einmalig ein einstündiges Diversity-Training anzubieten.

Wir müssen die Strukturen, die Anschluss produzieren, neu denken und umbauen. Das bedeutet: Macht abgeben, Transparenz schaffen und marginalisierten Stimmen echte Entscheidungsmacht geben. Der Fokus auf bloße Repräsentation ohne Mitsprache führt zu Scheinlösungen.

Die eigentliche Frage lautet: Wer entscheidet, was berichtenswert ist? Wessen Stimmen werden gehört und wessen nicht? Vielfalt muss wesentlicher Teil journalistischer Arbeit werden, nicht Dekoration am Rand.

### „Der Fokus auf bloße Repräsentation ohne Mitsprache führt zu Scheinlösungen“

Für Entscheider:innen in den Medien heißt das: Zukunftsfähigkeit hängt unmittelbar davon ab, wie vielfältig Redaktionen aufgestellt sind. Wer die Lebensrealität großer Teile der Gesellschaft nicht abbildet, verliert nicht nur Vertrauen, sondern auch Publikum. Vielfalt bringt Innovation, Kreativität und Zugang zu Zielgruppen, die heute noch unerreichbar bleiben.

Eine immer diversere Gesellschaft stellt die Medienwelt vor eine Grundsatfrage: Investieren wir jetzt in Strukturen, die Schritt halten, oder warten wir ab, bis wir den Anschluss verloren haben? Medien, die Vielfalt weiterhin nur nebenbei behandeln, verabschieden sich nicht nur von der Zukunft – sondern auch von ihrer eigenen Relevanz. ●



# MEHR ÜBER UNSERE AUTOR:INNEN



## CORINNA CERRUTI (D)

macht sich stark für eine gerechtere Medienwelt – als Journalistin und als Vorstand von *ProQuote Medien*. Sie weiß: Wer erzählt, hat Macht. Deshalb treibt sie echte Gleichstellung in Redaktionen voran und deckt soziale Ungleichheiten auf. Ihre Perspektive als Quereinsteigerin macht sie unbequem, laut und mutig – genau das, was der Journalismus braucht.

**Text: S. 28**



## LEON FRYSZER (D)

treibt als strategischer Kopf bei *Krautreporter* den Wandel voran: mehr Community, mehr Reporter:innen, mehr Wirkung. Mit Wurzeln in der Ökonomie und Forschung zu Flucht und Armut entschied er, nicht nur zu analysieren, sondern zu verändern. Heute gestaltet er bei *Krautreporter* eine gerechtere Medienzukunft – unabhängig, solidarisch und mutig.

**Text: S. 36–38**



## JOLAN GEUSEN (D)

jagt der Macht auf *TikTok* nach – und zeigt, wie sie sich dort neu formiert.

Als freier Journalist und Masterstudent für Digitale Kommunikation analysiert er politische Narrative in viralen Clips. Für *DER SPIEGEL* und die Friedrich-Ebert-Stiftung seziert er Wahlkämpfe, um digitale Öffentlichkeiten transparenter zu machen – und Macht dort sichtbar, wo sie oft übersehen wird.

**Text: S. 22–23**



## YILMAZ GÜLÜM (AT)

entlarvt Macht dort, wo sie sich versteckt: in Schlagzeilen, Studiotalks und PR-Geschwurbel. Als

ORF-Moderator und Leiter von *Kobuk.at* zeigt er, wie Medien Meinungen formen – und wie man das durchbrechen kann. Sein Ziel: Medien, die nicht nach oben buckeln, sondern kritisch nachfragen.

**Text: S. 38–39**



## SABRINA HARPER (D)

macht sich stark für mehr Vielfalt und neue Narrative in den Medien.

Als Autorin, Moderatorin und ehemalige Innovationsentwicklerin weiß sie: Macht in den Medien ist nicht neutral. In Podcasts, Kolumnen und Redaktionen hinterfragt sie Strukturen, öffnet Räume und gibt marginalisierten Stimmen das Mikrofon. Ihre Mission: Medien, die nicht nur berichten, sondern verändern.

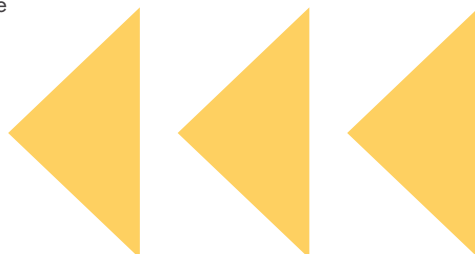
**Text: S. 26–27**

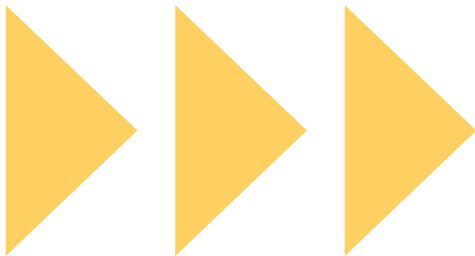


## VERONICA HERCHENBACH (D)

glaubt: Macht teilen heißt Macht neu denken. Bei der *Deutschen Welle* setzt sie im Top-Sharing-Leadership neue Maßstäbe für Führung – kooperativ, divers und zukunftsorientiert. Ihre Mission: Strukturen verändern, Potenziale entfalten und Medienhäuser zu Orten machen, in denen Vielfalt nicht nur vorkommt, sondern gestaltet.

**Text: S. 34–35**

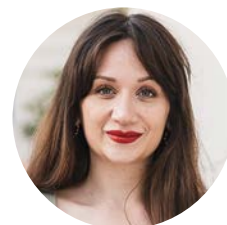




**ELENA KOUNTIDOU (D)**

bringt Vielfalt dorthin, wo Macht sitzt: in Redaktionen, Debatten und digitale Räume. Als Geschäftsführerin der *Neuen deutschen Medienmacher\*innen* stellt sie sich rassistischen Strukturen im Journalismus entschieden entgegen und arbeitet für eine Medienwelt, die unsere Gesellschaft wirklich abbildet.

**Text: S. 44–45**



**JELENA PANTIĆ-PANIĆ (AT)**

macht Medien nicht nur geil, sondern gerecht. Mit radikaler Offenheit und klarem Empowerment begleitet sie junge Journalist:innen durch den Medienschwungel. Als Mentorin und Gründerin von *medien.geil* verschiebt sie Machtverhältnisse – weg von elitären Strukturen, hin zu einer diversen, solidarischen Medienlandschaft, in der alle gehört werden.

**Text: S. 29**



**JULIA HERRNBÖCK (AT)**

setzt sich dafür ein, dass Macht im Journalismus nicht in den Händen weniger bleibt. Bei *Dossier* deckt sie Missstände auf und stärkt den gemeinnützigen Investigativjournalismus. Mit der *UNESCO* baut sie Strukturen für Medienvielfalt auf und setzt sich für Stimmenvielfalt und Pressefreiheit ein. Ihr Ziel: Kontrolle zurückerobern – für eine Öffentlichkeit, die informiert, kritisch und widerständig bleibt.

**Text: S. 8–11**



**NINA MOHIMI (AT)**

bringt seit mehr als 25 Jahren Menschen, Marken und Märkte in Bewegung – mit einem scharfen Blick für Wandel und Wirkung. Bei der *Wiener Zeitung* treibt sie Strategy & Growth voran, im Bereich Food & Beverage begleitet sie Innovationen, die Sinn stiften. Ihre Mission: Macht neu denken – als etwas, das durch Gemeinschaft wächst, nicht durch Kontrolle.

**Text: S. 42–43**



**NIKOLAI PRODÖHL (D)**

weiß, wie exklusiv Medien sein können – und wie dringend sich das ändern muss. Als Redakteur bei *andererseits* bringt er Perspektiven ein, die oft übergangen werden. Mit Erfahrung aus der Behindertenhilfe und klarer Haltung schreibt er über Inklusion, nicht als Buzzword, sondern als Machtfrage: Wer wird gehört – und wer nicht? Seine Antwort: Journalismus muss barrierefrei, vielfältig und gerecht sein.

**Text: S. 29**



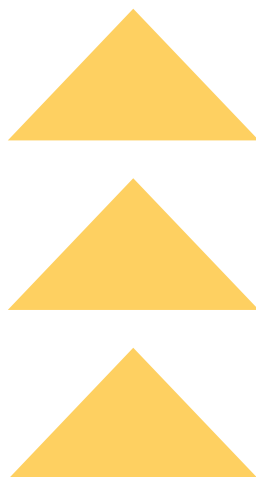
**SEBASTIAN KLEIN (D),**

Unternehmer, Autor und Systemwandler, macht Macht neu verhandelbar: Nach traumatischem Consulting-Aha-Moment gründete er *Blinkist*, *TheDive* und *Neue Narrative*.

In Verantwortungseigentum, ohne Hierarchien und mit radikaler Transparenz zeigt er, wie Medien Menschen statt Märkten dienen.

90 Prozent seines Vermögens spendete er, um Geld und Geschichten fair zu verteilen – mutige Praxis echter Machtumverteilung.

**Text: S. 12–13**





**MARIEKE REIMANN (D)**

bricht Mediennormen auf: Sie war die erste ostdeutsche Chefredakteurin bei einem öffentlich-rechtlichen Rundfunk im Westen (SWR) und fordert neue Perspektiven in den Zentren der Macht. Sie nutzt ihre Stimme, um marginalisierte Gruppen sichtbar zu machen, Ostdeutschland neu zu erzählen und Repräsentation in Redaktionen neu zu denken. Reimann steht für einen Journalismus, der nicht nur berichtet, sondern Haltung zeigt und Räume für alle schafft.

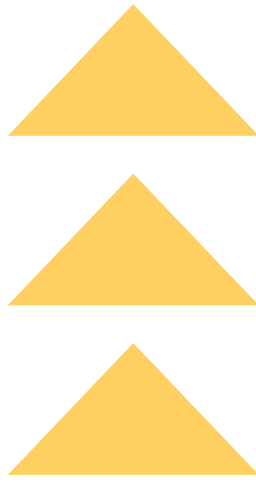
**Text: S. 24–25**



**OLE REISSMANN (D)**

will Medien nicht einfach digitalisieren, sondern demokratisieren. Als Director of AI bei der SPIEGEL-Gruppe denkt er Künstliche Intelligenz radikal redaktionell: KI soll nicht Texte schreiben, sondern Machtverhältnisse offenlegen – etwa durch Fact-Checking oder Gender-Analysen. Er plädiert für ein Medienverständnis, in dem Technologie Transparenz schafft statt Kontrolle.

**Text: S. 40–41**



**KATHARINA SCHMIDT (AT)**

kennt das Zentrum der Macht – und seine blinden Flecken. Als ehemalige Politik-Frontfrau schreibt sie heute hintergründiger, aber nicht leiser. Ihre Stärke: komplexe Zusammenhänge entwirren, verständlich und kompromisslos. Mit jedem Text fordert sie ein: Macht braucht Kontrolle, Journalismus braucht Haltung. Stillstand? Kennt sie nicht. Veränderung ist ihr Antrieb, Aufklärung ihr Werkzeug.

**Text: S. 42–43**



**ELLA SCHINDLER (D)**

steht für mehr Vielfalt in den Medien – und zwar an den Hebeln der Macht. Als Leitung des Bereichs Professional Development and Culture in der Gesamtedaktion bildet sie junge Journalist:innen aus und stärkt interne Weiterbildung beim Verlag Nürnbergischer Presse. Als Co-Vorsitzende bei den Neuen deutschen Medienmacher\*innen treibt sie strukturelle Veränderungen in der Medienbranche voran.

**Text: S. 28**



**EVANGELISTA SIE (AT)**

ist Mediengründerin von *The Chance* und *BlackCityStories.org* mit Fokus auf BIPOC-Communities. Beim Verein Netzwerk Recherche leitet sie das Fellowship-Programm für Vielfalt im Investigativjournalismus und schafft so Zugänge für marginalisierte Stimmen.

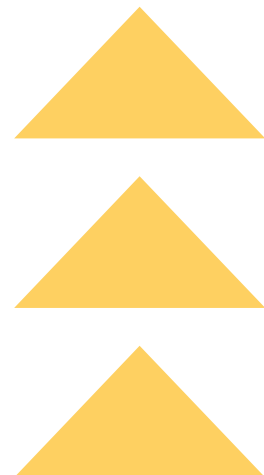
**Text: S. 28–29**

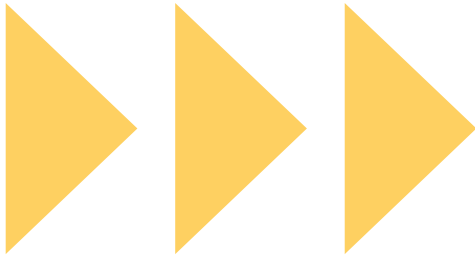


**NALAN SIPAR (D)**

setzt sich als YouTube-Journalistin für eine gerechtere Medienlandschaft ein. Mit ihrem türkischsprachigen YouTube-Kanal gibt sie Millionen Menschen in Deutschland und der Türkei eine Stimme – jenseits der weißen Mehrheitsmedien. Ihr nächster Schritt: Deutschlands erste deutsch-türkische Plattform aufbauen. Verständlich, inklusiv, mutig.

**Text: S. 30–31**





### **PATRICK SWANSON (AT)**

baut an einer Medienzukunft, in der KI nicht entmündigt, sondern ermächtigt. Nach Jahren beim ORF und einem Fellowship in Stanford unterstützt er mit seiner Beratungsfirma Verso Redaktionen und NGOs dabei, technologische Macht zurückzugewinnen. Sein Antrieb: Medien sollen nicht Getriebene, sondern Gestalter des digitalen Wandels sein.

**Text: S. 19–21**



### **PAULINE TILLMANN (D)**

kippt Machtverhältnisse im Journalismus: Mit dem feministischen Online-Magazin *DEINE KORRESPONDENTIN* gibt sie inspirierenden Frauen eine globale Bühne und rückt diejenigen ins Zentrum, die die Welt zum Besseren verändern wollen. Als Coachin, Moderatorin und Programm-Managerin kümmert sie sich um Entrepreneurship, Leadership und Diversität in den Medien. Ihr Ziel: Medien, die Macht teilen.

**Text: S. 6–7, 12–13, 16–18, 46–49, 50–52**



### **GERD VENGELS (D)**

baut Macht nicht ab, er baut sie um: Seit über 26 Jahren gestaltet er Personalpolitik bei der *Deutschen Welle* – mit einem klaren Ziel: mehr Teilhabe, mehr Gerechtigkeit. Als Head of People setzt er, im Top-Sharing mit Veronica Herchenbach, auf strategische Personalentwicklung, die Vielfalt fördert, Barrieren abbaut und Führung neu denkt.

**Text: S. 34–35**



### **ANITA ZIELINA (AT)**

bringt Bewegung, wo Macht zementiert ist: Mit dem *Better Leaders Lab* trainiert sie Führungskräfte, die teilen statt herrschen. An der New Yorker CUNY J-School schafft sie Räume, in denen Medienmacher:innen lernen, Zukunft selbst zu gestalten. Ihre Mission: Als Aufsichtsrätin und Beraterin Strategien neu denken und Geschäftsmodelle umbauen, damit Medien für die Zukunft gerüstet sind.

**Text: 3, 14, 33**

## IMPRESSUM

**Medieninhaberin:**  
Better Leaders Lab  
Beethovengasse 8/10  
1090 Wien  
Österreich

**Herausgeberin:**  
Anita Zielina

**Redaktionsleitung:**  
Pauline Tillmann

**Kontakt:**  
hello@betterleaderslab.com  
www.betterleaderslab.com

**Lektorat & Redigatur:**  
Pauline Tillmann

**Design, Layout & Illustrationen:**  
Grafikladen Berlin

**Auflage:**  
1.000 Stück

**Druck:**  
produziert nach Cradle to Cradle  
Certified® Silver

gugler\* print GmbH  
Auf der Schön 2  
3390 Melk / Donau  
Österreich



### **KI-Transparenz:**

Für dieses Magazin haben wir KI-Tools als Co-Pilot genutzt – u. a. für Interview-Transkription, Headline-/Teaser-Varianten und sprachliche Glättung. Alle Inhalte wurden von der Redaktion kuratiert, geprüft und freigegeben; Faktenchecks, Bewertungen und Schlussredaktion lagen ausschließlich beim Team. Bei der visuellen Gestaltung kamen bei den Illustrationen und Infografiken KI-Tools unterstützend in der Ideenfindung zum Einsatz. Vereinzelt Bildelemente innerhalb der Illustrationen wurden unter Verwendung von KI-generiertem Fotomaterial erstellt.

### **Mehr über den Sponsor:**

Als exklusiver Sponsor dieser Pilot-Ausgabe ermöglicht die WZ (*Wiener Zeitung*) die Umsetzung des Projekts. Damit setzt sie ein klares Zeichen dafür, dass Diversifizierung nicht nur die Unternehmenskultur stärkt, sondern die Grundlage für unabhängigen und vertrauenswürdigen Journalismus bildet.

# WIE ALLES BEGANN...

*Power/Shift* ist eine Intervention für Machtverschiebung in der Medienbranche. Am 14. März 2025 fand auf Einladung des *Better Leaders Lab* zu diesem Thema eine Unconference in Wien statt. Meinungsmacher:innen aus der Medienwelt entwickelten im vertraulichen Rahmen Strategien, um Macht neu zu denken und zu verteilen.





In Keynotes, Lightning Talks, Kleingruppen-Formaten und mit *LEGO Serious Play* entwickelten wir mit knapp 30 Führungskräften aus dem DACH-Raum konkrete Ideen für echte Machtverschiebung. Dieses Magazin ist für uns der nächste logische Schritt. An einer Fortsetzung der Unconference *Power/Shift* im Jahr 2026 arbeiten wir bereits.



# Better Leaders Lab